波士顿管理新视野丛书

BCG视野

战略思维的艺术

The BCG Way
The Art of Strategic Insight

（日）御立尚资　著

冯　江　译

在制定经营战略时，多数企业倾向于单纯寻找他人成功的案例，

并进行简单的模仿，结果往往是企业没有真正解决问题，身陷“战略无用论”的泥潭。

“洞察力”是制定出独特战略的重要能力，

是将千篇一律的理论升华为能够真正发挥作用、带来效益的战略的关键。

从本书开始，了解获取“洞察力”的诀窍，

学会催生创新战略的思考方法，制定真正的制胜战略！



電子工業出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

http://www.phei.com.cn

波士顿管理新视野丛书

BCG视野

战略思维的艺术

The BCG Way
The Art of Strategic Insight

（日）御立尚资　著
冯　江　译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

版权贸易合同登记号　图字：01-2007-4328

图书在版编目（CIP）数据

BCG 视野：战略思维的艺术 /（日）御立尚资著；冯江译. —北京：电子工业出版社，2008.5
（波士顿管理新视野丛书）
书名原文：The BCG Way：The Art of Strategic Insight
ISBN 978-7-121-06170-7

I. B…　Ⅱ. ①御…　②冯…　Ⅲ. 企业管理－经济发展战略　Ⅳ. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 030640 号

责任编辑：李　静
印　　刷：北京机工印刷厂
装　　订：三河市鹏成印业有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　　　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：7.5　字数：86 千字
印　　次：2008 年 5 月第 1 次印刷
定　　价：20.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

中文版序

波士顿咨询公司（BCG）曾在日本出版了一系列关于管理技巧的书籍，并译成中文且广受中国读者欢迎。波士顿管理新视野丛书已经出版了3本，包括《BCG视野：假说驱动管理的魅力》、《BCG视野：金融服务走向赢利的智慧之路》、《BCG视野：市场营销的新逻辑》。这些书籍不仅向读者提供了如何管理公司的秘诀，而且也向读者提供了BCG关于经理人在思想和行为方面潜在变化的经验。

众所周知，一项成功的经营战略通常是与企业具有的可持续竞争优势密切相关的。因此，制定制胜战略是企业寻求在市场竞争中脱颖而出、独树一帜的一个重要途径。企业要想制定所谓的“制胜战略”，不仅需要获取相关信息，还需要掌握“附加能力”（即洞察力）。虽然许多商业书籍都讨论了制定一项战略所需的信息类型，如关于客户需求和妥协、竞争环境和公司能力的信息，但是大部分商业书籍则较少关注这些信息如何转换为真正的洞察力并创造独特的战略。

《BCG 视野：战略思维的艺术》一书则恰恰关注这一不足。本书开篇以“洞察力是战略之魂”的观点切入，随后讲述了一系列有助于锻炼战略洞察力的技巧：如何快速建立一个假说驱动思维的流程？如何培养创造力以克服坚持既定解决方案的倾向？如何利用团队力量进一步扩展思维流程？

本书以BCG曾与客户一起工作的丰富经验为依据，为波士顿管理新视野丛书又增添了一本在战略管理领域广受欢迎的书籍。我们鼓励中国经理人都来阅读这本书，它会给你的职业及生活提供莫大的帮助。

麦维德（David C. Michael）

BCG大中华区主席

BCG资深合伙人兼董事总经理

耐迪贤（Christoph Nettesheim）

BCG资深合伙人兼董事总经理

序 言

当今世界，全球市场竞争日益激烈，法规限制渐趋缓和。在这种形势下，各行各业都需要与时俱进，灵活应变，所以希望系统学习战略论的人也越来越多。

我作为波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group，BCG）的合伙人，以向客户企业提供经营战略为本职，同时也为 BCG 的新进咨询顾问提供战略框架的专业技术指导，使之得以传承。

通过这些经验，我深切感到仅仅通过学习战略论是无法获得“制胜战略”的。更进一步地说，要制定“制胜战略”，不仅需要学习战略理论，更需要训练“大脑思维法”。

这里我并非否定战略论的重要意义。相反，以迈克尔·波特（Michael E. Porter）为代表的学院派战略论，以微观经济学的视角成功地将企业制胜的种种案例加以定量分析，并提出了战略论的理论框架。这些理论框架是

“定式”学习过程的第一步，正如围棋和将棋[1]的入门者，要从“定式”、“开局”开始学起。但如果仅仅学习“定式”，不仅无法成为专业棋手，也无法在与专业棋手较量时取得胜利。在这一点上，制定经营战略与之有相似之处。

学院派战略论是以过去成功的商业模式为基础的，而这些过去的成功案例其实是“由果及因、逆向得出的定式”，因此它们未必就是未来成功的模式。

多数企业倾向于单纯地寻找他人成功的案例，并进行简单模仿，而没有在其实施方案中加入差异化内容，导致方案并不能真正解决企业的问题，所以成功者寥寥无几。如果某家企业能摸索出适应其自身特点的模式，必将获得成功。可见，要成功制定经营战略就要经历“发现—模仿—革新”的循环，所以只有“超越定式的革新”才是战略的本质。

在专业棋手之间的较量中，对过去定式、开局的棋谱研究是不可或缺的，而真正决定最终胜负的则是在此基础上对棋路的创新能力。同样，在商界中，在企业全力奋战的自由市场中，真正的商业领袖在了解最基本的战略定式的同时，更具备了使用全新战法的“附加能力”，这使他们能在竞争中脱颖而出，取得优势地位。

我们将这种“附加能力”称为“洞察力”。BCG 式的“洞察力”有其特殊含义：制定制胜战略所需要的“大脑思维法”和确保优势地位所需要

[1] 将棋：日本象棋。译者注。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。

的“独特视角”。“洞察力”一词本身包含了难以言传的含义，因此，目前几乎所有论述经营战略的书籍都避免涉及这一题材，这导致大多数学习经营战略的人在定式学习的阶段即浅尝辄止。也有不少人虽然经过孜孜不倦的学习，却依然无法获得预想中的“制胜战略”。所以他们最终都身陷“战略无用论”的泥潭。

基于这一情况，本书把难以解释的“洞察力”设为核心课题，并尽力诠释“超越定式的附加能力”这一概念的内涵，将“难以言传”的部分尽可能用文字阐释，使之更易于理解，这是本书的第一目标。

在战略专家的世界中，有些方面与“能”或“歌舞伎”之类的日本古典戏剧形式相类似：其所谓的“专业”，原本始于近距离观察前辈们的“高级技艺”，再通过模仿这些耳濡目染的技艺，逐渐积累自己的“体验”，并使之成为自己的技艺。这种“体验”的积累，也是提高战略能力至关重要的一步。

本书的第二目标是尽可能模拟并体验“符合洞察力思维的头脑使用模式”。在解释“洞察力”各方面要素的基础上，介绍“大脑思维法”的技巧，并设置练习题使读者亲身体验这种“大脑思维法”。本书希望读者通过理解和体验“洞察力”，逐步提高制定战略方案的能力。读者可以以本书为起点，锻炼并养成战略型思维，我坚信这会使你制定的战略获得飞跃性的成功。

制定战略的目的是为了确立企业在竞争中的优势地位。

作为制定战略的专业机构，BCG 诞生在美国波士顿，迄今已有 40 多年的历史，在日本开设事务所已有 37 年的历史。在此期间，BCG 不断为实现“使客户企业能在竞争中确立优势地位”这一目标而努力。我们所涉

及的领域，包括整体企业战略、研发战略（R&D 战略）、生产战略、人力资源战略（HR 战略）、IT 战略和企业重组战略等方面，并逐步从战略提案延伸到战略实施环节。BCG 一直是为客户“确立战略优势地位的专业公司”。

本书是第一次向外界展示 BCG 式的核心技能，因此某些人认为这也许会影响我们的营业收益。实际上，我们的咨询模式是由众多咨询顾问与客户组成团队，通过畅所欲言的讨论，建立并验证假说，再加以实施的。这是一个以人为本的循环过程。因此，客户作为团队的成员，如果能具备超越一般定式的“洞察力”，那么对于我们咨询效果的提升会起到莫大的帮助。我们更具备与之相应的自信。毫不夸张地说，BCG 无论在具有“洞察力”能力的咨询顾问的人数上，还是在将其发扬光大的能力上，都不逊色于任何企业。

其实很多企业并没有采取过去已广泛获得成功的方案，这大概是迫于需要制定“真正新型战略”的压力所致。谨希望读者能够通过本书掌握“洞察力”的思维，并成为加强企业竞争力的中坚力量。

御立尚资

目　录

第 1 章

洞察力是战略之魂

“独特性”是制胜战略的钥匙

火星探测器独特的登陆方案

1997 年 7 月 4 日——美国独立纪念日，火星探测器“探路者”号成功登陆火星。这架 1996 年 12 月由美国 NASA[1]发射升空的探测器选择了一套非常独特的登陆方案（见图 1.1）：“探路者”号在进入火星大气层后，第一步是打开降落伞，并用雷达测量距地高度；第二步是打开气囊并包裹住整个探测器，形成一个橡胶球体；第三步是开启火箭助推器，以 56 千米/小时的速度“降落”在火星表面。

与之前发射的火星探测器“海盗 1 号”、“海盗 2 号”相比，“探路者”号的登陆方案显得尤为独特。

“海盗 1 号”（1975 年 8 月 20 日升空）和“海盗 2 号”（1975 年 9 月 9 日升空）探测器都是非常精密的火箭。它们进入火星轨道后，会选择合适的时机自行进入火星稀薄的大气层，然后利用由电脑精确控制的逆喷射使探测器逐渐减速，最终以 8 千米/小时的速度在火星表面登陆。

---

1 NASA：即 National Aeronautics and Space Administration，美国国家航空航天局。

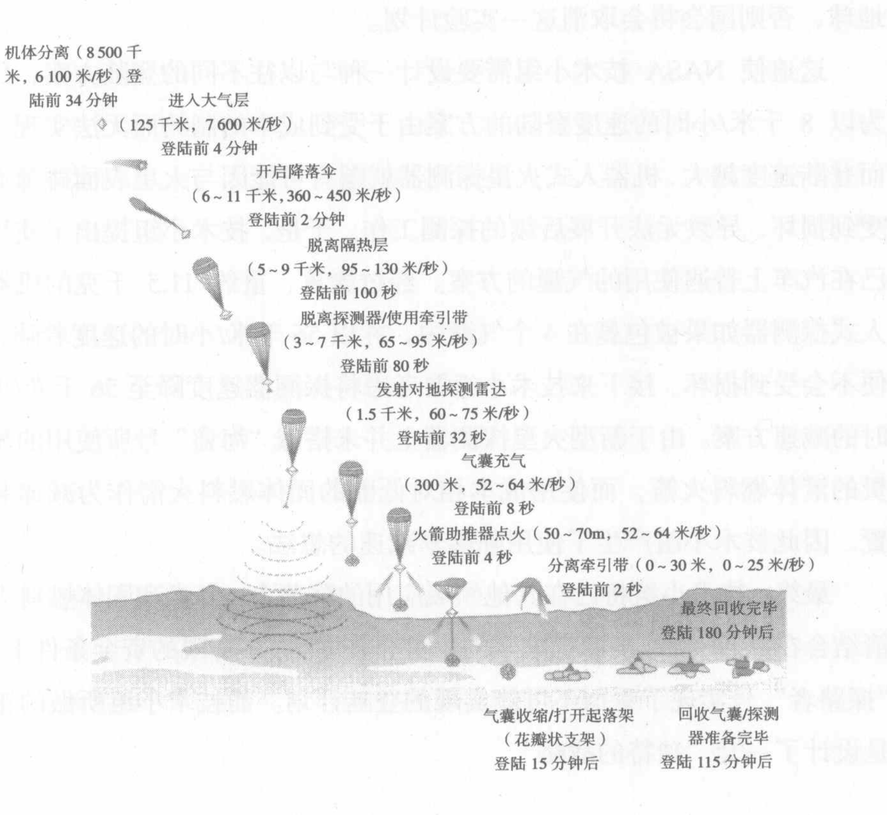


图 1.1　“探路者”号的登陆

资料来源：http://mars.jpl.nasa.gov。

事实上，“探路者”号采用与“海盗”号不同的登陆方案，是由于美国的财政赤字造成的。美国国会对 NASA 火星探测计划的预算曾提出各种保留意见。在坚持实践火星探索的背景下，NASA 决定缩减成本（原来为 5 000 万美元），用 1 500 万美元来实现火星登陆计划。为保证该预算不被撤销，依照国会的要求，NASA 需要在 3 年内将机器人式的火星探测器成功发射至火星表面，搜集并分析岩石样本，再将数据传回

地球，否则国会将会取消这一实验计划。

这迫使 NASA 技术小组需要设计一种与以往不同的登陆方案，因为以 8 千米/小时的速度登陆的方案由于受到成本的制约而无法实现。而登陆速度越大，机器人式火星探测器就越有可能因与火星表面碰撞而受到损坏，导致无法开展后续的探测工作。于是，技术小组提出了使用已在汽车上普遍使用的气囊的方案。经过测算，重约 11.5 千克的机器人式探测器如果被包裹在 4 个气囊中，并以 56 千米/小时的速度着陆，便不会受到损坏。接下来技术小组要考虑将探测器速度降至 56 千米/小时的减速方案。由于新型火星探测器上并未搭载“海盗”号所使用的昂贵的液体燃料火箭，而使用成本相对低廉的固体燃料火箭作为减速装置，因此技术小组产生了使用降落伞减速的想法。

最终，技术小组将已在其他领域应用的降落伞、气囊和固体燃料火箭结合在一起，设计出了低成本的火星登陆方案。在有限的资金条件下，“探路者”号实现了看似不可能实现的登陆计划。而技术小组所做的正是设计了一套“独特的战略”。

因“独特性”称霸的织田信长

“商场如战场”，我们再看一个军事战略的例子。

在日本，织田信长[1]的故事为人津津乐道，常常被作为历史电视剧的题材。而这些电视剧所描述的中心，正是信长的“战略”。

在著名的长筱之战中，信长大胜武田胜赖的父亲创立的“武田骑兵

1　织田信长（1534—1582）：日本安土桃山时代的武将。

队”。为了战胜这支当时傲视群雄的部队，信长发明了“火枪三连击”的战术。所谓火枪三连击，是将自己的火枪手列为三排，第一排在射击后迅速后撤至最后一排，随后第二排、第三排的士兵依次开火，依次后撤，如此形成一波又一波连续射击的攻势。因为当时使用的是火绳枪，这种枪在引线燃尽前是无法开火的，所以两轮射击之间的长时间间隔成为火绳枪的主要弱点。武田骑兵队正是利用第一轮开火和第二轮开火之间的时间，迅速冲破对方防线，瞬间使其防御工事土崩瓦解。然而，信长的火枪三连击战术成功地克服了火绳枪的弱点，最终战胜了武田骑兵队。

在石山本愿寺之战中，信长遭遇了毛利家的水军。毛利家通过纠集海盗，组建了一支水上攻击力极强的部队，他们曾数次击败不擅长水战的信长水军，甚至连毛利家负责运粮的军队也具有远超过信长水军的战斗力。毛利水军使用一种叫做“焙烙火矢”（一种在铜球中填入火药，并包布上漆，在点火后向敌军投掷的炸弹）的武器，使信长的部队饱受火攻的侵扰。然而信长是一位十分善于制定独特战略的军事家。他认为，既然敌方使用火攻，那就应该设计一种即使受到“焙烙火矢”攻击也不会燃烧的军舰。于是信长水军引进一种在船体外附有铁皮的铁甲船并最终得以战胜毛利水军。织田信长的成功例子说明，“制胜战略”正是那些“创新的、独特的战略”。

战略定式并非必胜的法则

那么 NASA 技术小组和信长是如何想出独特战略的呢？关于这一问题，至少可以明确的是，这些战略并不是通过战略定式或已有的战略模型获得的。

制定战略的第一步和围棋与将棋的定式、开局一样，要从以往事件或案例入手。例如，很多军事战略家都要学习《孙子兵法》和克劳塞维茨的《战争论》中的战略案例。《孙子兵法》自古就在中国和深受中国文化影响的日本为众多人所研读和学习；克劳塞维茨是普鲁士军人，其著作《战争论》被西方军事界参谋们视为必读文献。

但是，如果让同样研读过这些经典教材的战略家来指挥战斗，就会出现诸如"同时读过《孙子兵法》或《战争论》的参谋们作为战争双方，胜负将如何"之类的问题。同样在研读战略论的人们之间也存在着竞争。如果彼此都了解对方的战略，胜负就难料了。但事实上总会有一方获得胜利，而另一方承受失败。所以，即使学习了战略定式，也未必会获胜。相反，由于过分依赖已有的案例而无法制定出适应实际环境的战略，从而最终导致失败的情况屡见不鲜。

信长之所以能够取得胜利，是因为他不拘泥于以往的战例，通过出人意料的手段给敌人以意想不到的打击，从而迅速锁定胜局。

毫无意义的相同战略

战略等于"未来预期"减去"现状"。"未来预期"作为一种理想状态，与"现状"之间会存在各种各样的差距，而战略正是为了减小这些差距而存在的。因为企业间存在着差异，所以不同企业的"未来预期"和"现状"之间的差距也是不同的。所以，为了达到预期目标，战略也要因企业而异。为了更有效地达到自己企业的目标，必须制定与其他企业不同的独特的战略。从这一点来看，模仿已有的战略论、制定相同的

战略是毫无意义的。

如果要给战略下一个更通俗的定义，那么可以称其是一种“格斗技”。“格斗”在这里是指企业间的竞争，现代企业间的竞争比以往复杂了很多。

NTT[1] 原本是通信业的垄断企业，但是现在却要面对与 KDDI[2]、东京电力的子公司甚至提供 IP 电话服务的 Yahoo 公司等竞争的局面，这些竞争对手有着与 NTT 不同的经济结构。如同织田信长的火枪手对付武田骑兵队一样，NTT 需要采取前所未有的战略手段来应对。

近年来非常流行让空手道、柔道选手与专业摔跤选手同台竞技的比赛项目。同样，企业间的“格斗”方式也正在发生变化。但是企业间的竞争必须遵守一些运行规律，所以，如何在这些规律下通过制定竞争的游戏规则，从而使自己处于优势地位，就是企业间竞争的制胜因素了。因为要与从未遇到的对手进行竞争，所以重新制定独特的战略就成了必需的工作。

那么，这种超越已有的战略论和战略定式的“独特性”到底是如何产生的呢？

1　NTT：Nippon Telegraph and Telephone Corporation，日本电信电话株式会社。

2　KDDI：日本电信运营商，由 KDD、DDI、IDO 三家合并而得名。

洞察力是获得“战略论附加能力”的能力

洞察力有助于“独特战略”的产生

学习战略论的人常常会问：“战略论书本上讲的道理难道不是事后诸葛亮吗？”这种疑问不无道理。战略论都是学者们围绕在竞争中获得胜利的企业，通过事后的研究而确立的。治学需要研究对象。如果想仅仅利用好的主意和智慧就建立战略论，便不能称做实证研究，而仅仅是臆测。学者们事实上是将成功企业和失败企业的运作方式模式化后，在经济学的框架内将其作为一种理论进行说明的，所以战略论必然存在理论的滞后性。

因此，战略论的教材并不会加入最新的案例内容，而只是说明模式化的战略理论，这也是很多人努力学习战略论但无法独立制定独特战略的原因所在。在掌握战略论的知识与制定制胜战略之间存在巨大的鸿沟（见图 1.2）。

要填补这一鸿沟，需要具备在了解战略定式的基础上制定新战略的附加能力。BCG 的咨询顾问们将这种填补鸿沟的附加能力称为“洞察力”。

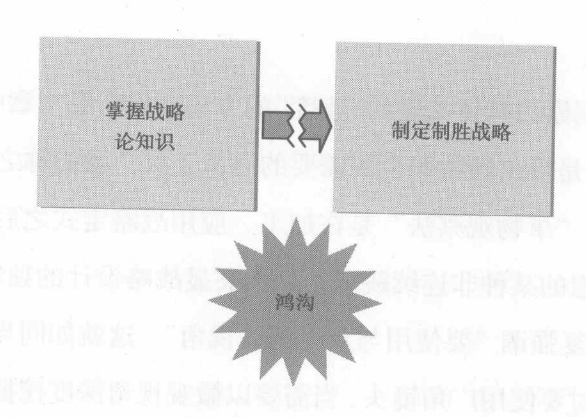


图 1.2 巨大的鸿沟

“洞察力”是指制定制胜战略所需要的“大脑思维法”和为确保优势地位所需要的“独特视角”。如公式 1 所示，要想制定“独特战略”，需要战略论的“定式”加上“洞察力”。“定式”与“洞察力”结合，可以构筑独特的战略。换言之，是洞察力使定式升华为独特战略。

公式 1 独特战略 = 定式 + 洞察力

“速度”与“视角”构成洞察力

“速度”和“视角”是“洞察力”的构成要素，如公式 2 所示。

公式 2 洞察力= 速度 + 视角

“速度”是指为将思考的速度最大化，要对定式进行加工、应用，并在此过程中不断地提出各种假说。每种假说建立完成后，都要对其有效性进行严格的论证。如果能以比竞争对手快数倍甚至数十倍的速度实施假说，那么企业获胜的几率将大大增加。思考的速度决定了企

业间的差别。

关于与洞察力具体关联的“速度”的方法论将在第 2 章中详细论述。

“视角”是提出独特假说所需要的思考工具，我们称之为“事物观察法”。这种“事物观察法”是在加工、应用战略定式之后，在特定的阶段实现思想的某种非连续跳跃，从而突显战略设计的独特性。

BCG 反复强调“要使用与众不同的视角”。这就如同当需要获得更广阔的视野时要使用广角镜头，当需要以微观视角深度挖掘时要使用显微镜头，当需要拉长视野进行预测时要使用望远镜。

关于各种类型的视角和具体的案例将在第 3 章中详细论述。

如何掌握洞察力

那么如何才能掌握洞察力、锻炼战略思维呢？

要想掌握某种体育项目，不仅需要了解它的基本规则和动作的相关知识，更需要进行身体力行的训练。掌握洞察力的方法也是如此。在学习战略论的知识后，只有通过亲身实践，才能真正了解洞察力的内涵。

掌握的方法因人而异。仅仅做漫无目的的练习并不会收到好的效果。BCG 的前辈们在向后辈们传授掌握洞察力的方法时，经常举一个跳马的例子。在跳马练习中，即使教练详细讲解了助跑多少秒、第几步起跳、手在哪里支撑、在哪里发力等一系列的理论知识，也无法让学员真正学会跳马。指导有方的教练会因材施教。例如，他们会让不明确支撑方法的学员试着坐在跳马上来体会如何用手施力，让助跑速度不够的

学员试着跑过跳马的一侧来体会助跑的速度。

本书希望能够针对每个人不擅长的部分进行技巧的讲解，帮助读者最有效地掌握洞察力，从而使读者尽快跻身战略家的行列。为此，从第 2 章起将介绍“大脑思维法”的技巧并辅以体验洞察力思考技巧的练习题。请读者务必多加思考、不断尝试，使之成为自己经验的一部分。

第2章

提高思考的“速度”

逻辑思考的过程

我们已经知道，洞察力由思考的“速度”和捕捉事物的“视角”两大要素构成。本章将对提升思考“速度”的方法进行具体的说明。

3 分钟推算 14 步棋的计算机

1997 年 5 月，在纽约举行了一场历史性的国际象棋比赛，对阵的双方是阿塞拜疆的加里·卡斯帕罗夫和美国 IBM 公司的超级计算机“深蓝”。卡斯帕罗夫自 1985 年成为世界冠军以来，在国际象棋领域里一直被认为是有史以来最强的棋手之一。“深蓝”是由 130 万个晶体管组成的大型计算机，它通过推算自己和对手的棋路，能在 3 分钟内推算出 14 步棋，并通过不断重复“try and error”语句，计算所有棋路的优劣，选择其中最优的一步棋。

比赛第一局，卡斯帕罗夫执白先行并从容胜出。专家们预测，如果卡斯帕罗夫能够正常发挥世界冠军的实力，那么后续的比赛他也将轻松取胜。然而第二局却成为“深蓝”展现真正实力的时间。“深蓝”凭借其超强的运算能力，妙招迭出，最终以压倒性优势取胜。自第二局开始，胜利的天平开始偏向“深蓝”，它最终以二胜三平一负的战绩取得比赛

的胜利。

国际象棋平均一局对阵约 35 步。“深蓝”的强大计算能力可以保证其演算出其中 14 步的每种可能，因此无论从计算的速度和正确率来看，计算机都远远超越人脑。所以“深蓝”的获胜也在情理之中。

棋手选择“感觉最好的那步棋”

将棋与国际象棋的下法不尽相同。面对同一棋局，将棋有着比国际象棋更多的选择。如果对于一步棋国际象棋有 3～5 种下法，那么将棋则可能有多达 80 种下法。而由于“夺驹”[1]这种特殊规则的存在，使将棋在残局阶段会有多达 200～300 种不同的下法。

所以，像“深蓝”这样的超级计算机即使能计算出 14 步的棋路，也只能对 80 余种下法中的 14 种进行“try and error”测试，而且现在并不存在能将全部下法在 3 分钟之内推算完毕的计算机。因此，在将棋比赛中，与计算机相比，能一次推测出大约数十步下法的职业棋手显然有着更大的优势。

那么能否就此说明职业将棋手有着比计算机更强大的计算能力呢？

数年前曾有人就这一问题进行过一系列实验。日本医科大学基础医学信息处理室曾对羽生善治名人[2]的大脑进行分析。他们邀请羽生善治

1　夺驹：日本将棋与其他象棋相比最具特色的规则，在吃掉对方的棋子后，可以将其用作己方棋子。

2　名人：原来对日本江户时代围棋、将棋九段高手的称呼。现为对围棋、将棋比赛冠军的称呼。

破解 53 种将棋的残局，这种残局对业余棋手甚至是有相当段数的棋手来说，可能需要数天时间才能破解。

然而羽生善治仅用 20 分钟就将其破解了。

通过对羽生善治的大脑活动进行分析后发现，在最初的 3 分钟里，以位于后脑皮层的视觉区为中心，整个大脑开始活跃。正是在这段时间里，羽生善治观察盘面上的棋子排布，并将信息传送至大脑皮层联合区。3 分钟后，右脑开始异常活跃，此时羽生善治开始计算棋路，这一过程持续了大约 8 分钟。接下来的 1 分钟，左脑开始活动。实验后询问得知，在此期间，羽生善治一度发现自己的推算出现错误。接下来，大脑皮层的视觉区再度活跃，他再次专注于棋路的推算。在最后的 3 分钟内，羽生善治的左脑再次开始活动，他将头脑中存在的招数进行整理、确认，并最终破解残局。

在整个过程中，左脑活动的时间只有 5 分钟。

羽生善治常说“自己所追求的是完美的那步棋，感觉最好的那步棋”，但事实上他是使用进行图表思考的右脑移动棋子的。

洞察力源于左右脑的协同工作

人类的大脑有左右脑之分，两者是单独运行的。语言中枢位于左脑，左脑主要负责写作、计算或整理并解释复杂的问题。右脑具有空间图形的认知和处理能力，人类不仅通过右脑鉴赏绘画或音乐艺术，还能通过捕捉个别印象来把握整体形象。另外，右脑还负责控制情绪。

如果人脑也和计算机的运行方式相同，要计算棋子的每一步可能下

法，那么羽生善治在破解棋路时，左脑应该非常活跃。而事实上羽生善治在整个过程中主要依赖右脑的活动，所以他一定是通过与计算机不同的方式得出了棋子的合理下法。

这种方式就是：以在大脑中积蓄的定式作为基础，通过捕捉盘面上的视觉信息，假设出可能的情况，并将假设从右脑导出，再由左脑对假设进行验证。

如果人类在解决问题时像计算机一样通过理论性的思考对每一步进行“try and error”测试，那么将需要花费相当长的时间。洞察力是左右脑的协同工作模式——不是将问题一步一步地进行拆解，而是通过左右脑的并行活动，将诸多信息并行处理。这样的技能毋庸置疑能够大大缩短解决问题的时间。可以说，计算机是通过排列组合逐条处理信息，而人脑则是瞬间捕捉并处理视觉神经所传达的宏观信息。正是洞察力在捕捉大量信息的过程中为创造活动提供了有力的支持。

提高思考速度

提高思考速度的三要素

“确认模型”、“图表思考”和“假想演练”是构成“速度”的三个要素。三者的关系如公式 3 所示。

公式 3 速度 =（确认模型 + 图表思考）× 假想演练

对棋手来说，“确认模型”就是回忆并运用过去所见过的棋局或定式。“图表思考”是用右脑捕捉盘面的视觉信息，并提出假说方案。“假想演练”是通过左右脑交互处理，对各个假说方案进行验证，直到从中得出合理的结果。

在制定战略时，公式 3 的使用方法是：第一步，从战略论的精髓中确认并识别模型；第二步，全力发动右脑进行图表思考，从而得出各种假说；第三步，左右脑通力合作，高速地验证、修正、再验证假说。

之所以要确认模型，是因为即使理论不是从无到有慢慢积累而来的，也可以快速地组合各种已有的定式。即便是新产品的开发，也极少有完全从零开始的案例，而那些所谓世纪大发明的产品，也大多是通过改善原有产品而来的。所以，只有在琢磨已有模型的基础上提出更佳的

改善方案，才能进行创造性的工作。

制定战略也是如此。一旦排列或组合所确认的模型成为可能，它就能和独特的战略形成某种联系。只有在已有战略的基础上融入新的视角，才能得到与众不同的方案。

确认模型

优秀咨询顾问的共通能力

优秀的战略咨询顾问在开始分析问题时都要经历确认模型的阶段。只有认识了各种模型，才能从不同角度捕捉信息或将多个模型进行组合，从而清晰地把握问题、更快地提出适合战略的假说。要想提高确认模型的能力，就要养成思维习惯，当面对某事件时，自觉将其模型化并牢记在心，这是一个积累的过程。久而久之，在构想新战略时自然会省略重复进行理论思考的过程，而能够直接从头脑中已经积累的诸多模型中选择适用于现状的。思考的速度就是这样得以提高的。

我在哈佛商学院进修的一年中大约研究了 800 多件真实案例。这些案例展示了不同行业、不同规模的各类企业在陷入各种不利状况或面临某问题时的应对方案。我们通过对这些方案的讨论，学习并掌握了制定战略和进行管理的各种模型，并为了在实践中能够真正运用这些模型而进行了深入的研究和探讨。

进入 BCG 后，我发现优秀的咨询顾问们都有着丰富的将战略模型化的经验。我在将战略转化为各类定式和模型的过程中总结出一条经验：要将模型按照概念进行分类总结。因为人的大脑无法将所有信息事

无巨细地一并收纳，所以要将战略的精髓以概念的形式来总结，将每个概念所代表的具体实例存储在记忆的深处。当召唤这些记忆或思考如何重组模型化的定式时，我都是在概念的层面上进行思考。这样一来，记忆工作变得容易许多，思考的速度也得到提高。

我在此试着列举几个重要的概念，如果你还没有学会如何确认模型，也不会运用已有的定式，那么请借此机会多加研究实践。为了方便理解，我将这些概念分为成本类、客户类、结构类、竞争模型类和组织能力类 5 种，如图 2.1 所示。

成本类	客户类	结构类	竞争模型类	组织能力类
规模曲线	市场细分	V 形曲线	先行优势	时间周期竞争
经验曲线	转换成本	优势矩形	先发制人	组织学习
成本习性 •固定成本、可变成本 •规模、范围	忠诚度	解构		知识管理
	品牌			

图 2.1　概念

1. 成本类概念

（1）规模曲线。有些行业的生产规模与其成本竞争力和竞争优势地位有直接关系，如造纸业与化工行业。这些行业的企业，其生产成本与生产规模成反比，我们很容易通过这两个参数了解企业盈亏的临界值，

从而预测某种市场情况的发生会使哪些企业陷入亏损的境地。在通常情况下，规模曲线能很好地反映生产规模、成本水平及市场价格。如图 2.2 所示，当行业景气时，市场价格会维持高位，大部分的企业都能获得利润；而当行业不景气时，只有规模最大的 3 家企业能维持赢利状态。

根据规模曲线分析结果制定的典型战略有两种：一种是反映行业状况的并购战略，例如，随着行业逐渐转向不景气，那些处在盈亏临界状态的小规模企业将逐渐被低价收购；另一种是通过并购重组实现成本改革目的的战略。

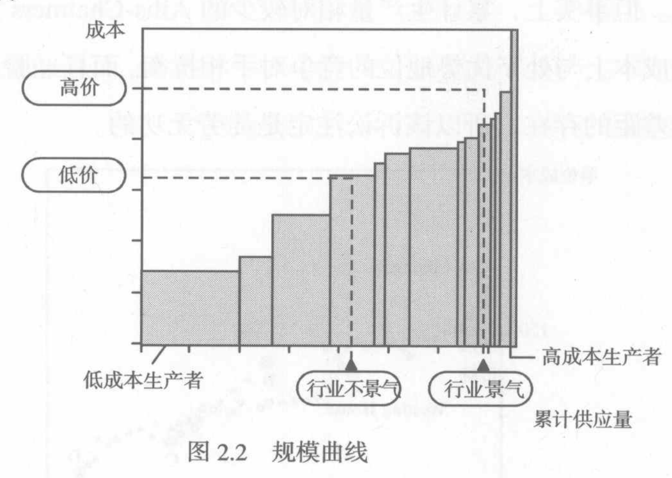


图 2.2　规模曲线

资料来源：BCG 分析。

（2）经验曲线。在大多数行业中，随着相同产品生产经验的逐渐积累，生产成本会呈现下降趋势，特别是当加工工业的成品率成为重要参数时，这个趋势尤为显著。根据这一现象绘制的曲线称为经验曲线，经验曲线是由 BCG 总结并发表的。依照这一曲线，可以制定特殊战略。例如，通过大幅提高生产量并依照可预期削减后的成本进行定价，从而

获得更大的市场份额。这一战略的最终目的是在成本竞争力上与竞争对手进一步拉开差距，以获得并保持竞争优势地位。如图 2.3 所示，是关于美国蒸汽涡轮发电机的案例，图中的 A 点和 B 点分别代表在 Allis-Chalmers[1] 进入该行业时，Westing House 及 GE 的累计生产量及成本水平。而当 Allis-Chalmers 接近 A 点的水平时，其竞争对手可能已经达到图中 C、D 点的水平，继续保持着成本竞争力的优势。图 2.3 引自 Allis-Chalmers 对 Westing House 和 GE 提出反垄断诉讼（低价倾销）的案例。但事实上，累计生产量相对较少的 Allis-Chalmers 无论如何都无法在成本上与处于优势地位的竞争对手相抗衡，而且经验曲线也证明了成本差距的存在，所以该诉讼注定是徒劳无功的。

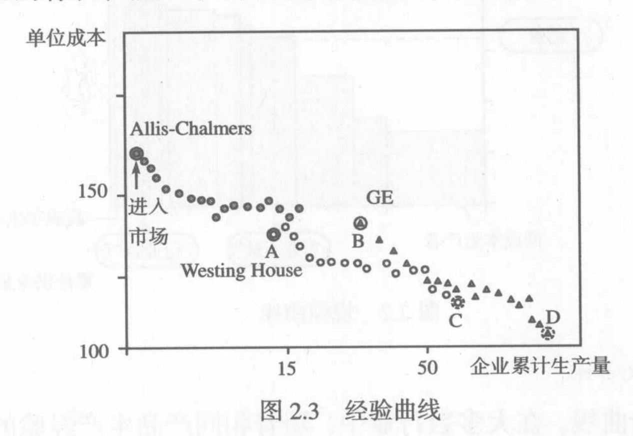


图 2.3　经验曲线

资料来源：BCG 分析。

（3）成本习性。不同行业或企业间的固定成本与可变成本的构成存

1 Allis-Chalmers，以及下文的 Westing House、GE 都是美国知名工业技术及服务提供商。

在巨大差异。在制定新的战略时，关注成本构成的现状、销售增幅、投资成绩，以及成本构成的预期变化等问题是十分重要的。因此要以动态的视角，预先了解成本习性，并将其作为定式，在咨询和制定战略活动中频繁使用。但很多企业在面临开展新事业的挑战时，往往对本企业现有的成本构成视而不见，最终造成严重后果。

2. 客户类概念

（1）市场细分。市场细分是在制定战略时最重要的概念。无论市场营销还是开拓新事业，选择市场细分后的哪一部分作为目标是制定战略的决定性内容。因为市场细分这一概念一般用于划分市场，所以本书将其归为客户类概念。但事实上，其应用范围远不止如此。例如，通过将企业的业务进行细分来实现营销改革，通过将企业产品进行细分和重新归类以得到扩大或撤出市场的信息。

（2）转换成本、忠诚度和品牌。这 3 个概念其实是同一个事物的不同方面，所以建议归纳概念群来记忆。通过提高客户从本企业产品转向其他企业产品的成本，以提高客户忠诚度；打造品牌是提高客户忠诚度的有效手段；提高转换成本不仅能够增加忠诚度高的长期客户数量，而且在此影响下，高昂的市场营销投入也能更有效地聚集新客户。航空企业实行里程累积与百货商场实施积分卡制度等，正是为了提高客户的忠诚度。这些措施并不是作用在货币价值转换成本上，而在于提高客户在心理上的转换成本。这就是品牌忠诚度的体现。

3. 结构类概念

如果需要进行战略性思维，那么必须在了解与成本和客户相关概念的基础上，再进一步了解整个行业的构造和特征，这时就需要结构类概念的帮助。

（1）V 形曲线。事实上，有很多行业都呈现这种态势。图 2.4 是一幅 V 形曲线图，展示了 1985 年郊区型家庭餐厅的销售额和利润率情况。如果对各类餐厅进行比较可以发现，位于图右侧的餐厅是通过规模获得优势地位的，位于左侧的餐厅是通过差别化获得优势地位的，而位于中间的企业既没有规模上的优势，又没有支持细分客户的差别化，所以利润较低。

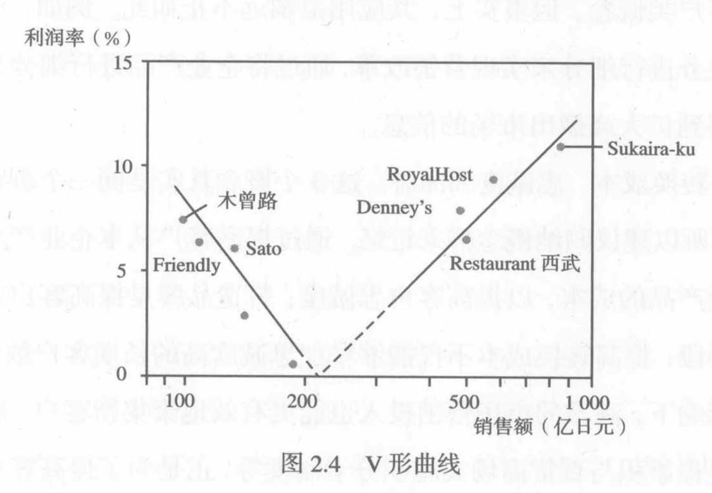


图 2.4 V 形曲线

资料来源：BCG 分析。

（2）优势矩形。行业的不同决定竞争模型的不同。某些行业依靠规模在竞争中取胜，某些行业通过追求个性追求利润，某些行业则通过开发成熟的技术和市场，使竞争者无论在规模还是在成本上都无法与自己

竞争。优势矩形正是把握这些模型、提供线索的咨询工具。如图 2.5 所示，纵轴代表竞争上可选战略的数量，横轴代表构建优势地位的可能性，据此可以将诸多业务分为分散型、差异化型、失效型和规模型。

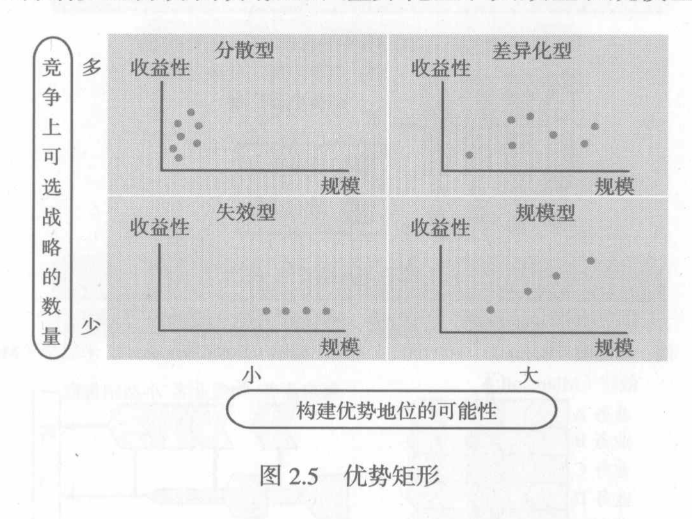


图 2.5　优势矩形

资料来源：BCG 分析。

一些企业集团在管理上容易犯的错误在于无法很好地掌握子公司所属的业务类型。例如，核心业务是规模型母公司会倾向于用相同的方法管理实际上属于分散型业务的子公司。所以在管理业务模型纷杂的企业集团时，要善于使用优势矩形工具进行分析。

（3）解构。“解构”原本是哲学术语，专指对某一现存结构采用不同的视角进行把握。这里指用不同的视角审视现有业务结构，从而改造出新的业务结构。随着互联网的出现，信息交互方式发生了巨大变化，在这种形势下特别需要通过解构的方法重新审视业务结构和行业结构。戴尔电脑公司通过对过去垂直管理型的运营结构进行解构，并将价值链

的一部分进行差异化，构造出了全新的业务模式。图 2.6 详细解释了“解构”方法。

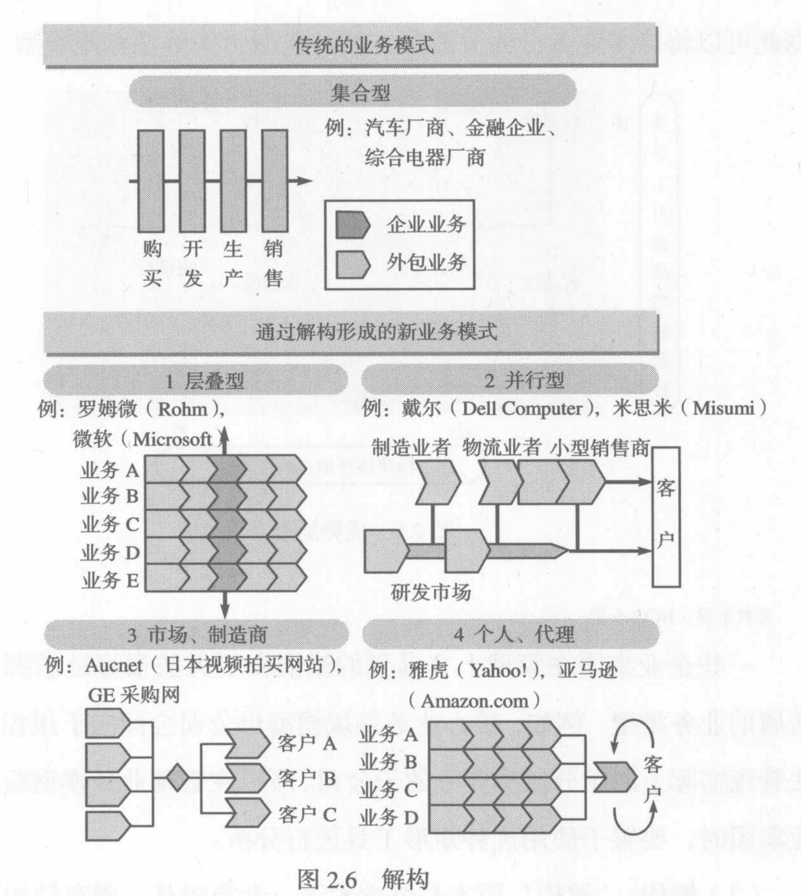


图 2.6　解构

资料来源：BCG 分析。

4. 竞争模型类概念

（1）先行优势，是指比竞争对手提前行动从而取得竞争优势地位。例如，生产消费品的厂商通过尽早将产品投放市场，使消费者产生“这

种产品就选他家”的印象。日本的消费者在选购食品时，不少人有“蛋黄酱就选丘比”、“酱油还是万字牌”的思维定式。可见，先行优势的效果何其之大。特别是当某些企业率先占据了像小型商店的售货台这样容量有限的空间时，对后来者而言，要想取得相同的市场地位就只能付出更大的代价。所以，这一概念对场所和资源相对有限的情况非常有效。

（2）先发制人，是指在竞争对手始料未及的时候发动攻势，在对方无法组织有效反击的情况下取得决定性的胜利。例如，在发售重要的新产品时，在所有领域内逐步开拓销售渠道，还辅以大规模的广告宣传。虽然大量的投入会增加风险，但如果能在对手的竞争产品投入市场之前就取得绝对优势，那么将会获得高额回报。在可能的情况下，先发制人是值得优先考虑的战略之一。

5. 组织能力类概念

这类概念主要着眼于各企业组织内部所具备的能力。

（1）时间周期竞争。这一概念是由 BCG 的乔治·斯托克（George Stalk）在对日本企业进行研究后提出的。在针对“日本制造类企业如何能比欧美同行更快、更多地推出新产品”这一课题进行研究后发现，所有卓越的日本企业都具备“节约不产生附加价值的时间”的组织能力。作为时间竞争力的重要方面，日本制造类企业不仅在产品研发的速度上，而且从生产到物流的整个流程的时间效率都明显更胜一筹。此外，伴随市场环境的变化，进行产品搭配和价格调整所需的周期也更短了。假设某日本服装企业原本认为今年的流行色是红色，但随着行情的发展，发现黑色有逐渐成为流行色的趋势。在了解这一情况之后，这家企

业要将其主力产品立刻调整为黑色系，而且为了保证最终收益，从大量生产到追加出货之间的时间周期要越短越好。这种弹性的组织能力将保证其在竞争中的优势地位。

（2）组织学习和知识管理。任何企业的员工并非都是“直接创收的人才”。但如果能将这些“直接创收的人才”的经验加以传达，使其成为整个组织的思想财富，那么无疑会对企业的整体运营产生积极的影响。这一过程就是组织学习概念的核心，而保证组织学习得以实施的框架称为知识管理。

案例　伊藤园推广耐热水瓶加热炉

自2001年开始，拥有知名饮料品牌“喂～茶”的伊藤园[1]在行业内第一次推行在便利店里放置耐热水瓶的加热炉。这些加热炉是用来保存伊藤园所生产的耐热水瓶的，外表也印有伊藤园的标志。当然，也有其他饮料厂商试图将自己的产品放入这些加热炉中。但伊藤园配备了一个3 000人的渠道销售团队，他们定期走访各家便利店，并确保其只将伊藤园的产品摆放在加热炉中。经过努力，目前已总计有2万台加热炉被安置在了除7-11便利店以外所有的便利店内，其总容量相当于1 000万箱耐热水瓶。

伊藤园很好地使用了“先行优势”的方法。因为便利店的经营空间十分狭小，所以先行抢夺有限的空间对确保自己的产品能够占据竞争优势地位至关重要。

1　伊藤园：日本知名饮料企业。

确认模型，谋划对策

有一种治疗花粉症的药物叫做 Alguard，包括眼药膏、鼻腔喷雾剂、漱口水、眼药水及口服药等一系列药品。如果将 Alguard 的各类配套产品同时摆放在橱窗里，其效果也会像伊藤园的耐热水瓶一样，能够占据相当的销售空间。

接下来，如果要确保销售空间牢牢掌握在自己手里，还需要制定目标指向竞争对手销售空间的策略。在渠道营销过程中，如果在药店橱窗中放入的是自家产品，那么撤下来的就是其他品牌的产品。根据这样的假设，接下来就可以考虑针对目前的橱窗品牌到底可以选择哪些战略。

以上只是试举简单事例以做参考。希望读者能够了解这种方法：确认定式的模型后，能够对相应的概念进行检索以逐渐提高制定战略的能力。但如果头脑中没有“先行优势”这样的概念，那么像伊藤园这样的案例即使读过也会很快忘记，更别说将其作为自己制定战略方案的资料了。所以你在阅读各种资料时，是仅仅将其当做有趣的内容一扫而过，还是将其作为丰富自己模型认识的参考资料，二者之间是有很大区别的。

图表思考

使用右脑捕捉现象

建立假说可以提高思考的速度，而要想加快建立和推进假说的速度，则需要进行图表思考，这如同将棋名人通过全力发动右脑进行图表思考来实现对弈速度的提高。而在制定经营战略的过程中，也需要全力发动右脑进行图表思考，即利用视觉印象进行思考。

如果对假说以语言或理论的形式进行思考，那么事实上还是以左脑为中心进行的，这样的处理速度很容易达到极限。而将语言和理论转换为图像转交给右脑处理后，思考的速度会大幅提高。

图 2.7 是将美国和日本的两家竞争企业价格变动的具体值加以图表化的结果。与经验曲线相似，这两家企业的生产成本都随着累计生产量的增加而下降。但相比而言，美国企业在进入某领域后，需要耗费相当长的时间才能将减少的成本从产品价格转移到产品利润上来；而日本企业从一开始就实行通过削减成本实现低售价的政策。通过经验曲线和价格水平图，会很容易发现两家企业在战略上的不同。利用图表思考，可以同时考虑多种应对方案或场景模拟，不仅速度快，而且操作起来也比较简便。但这些结论如果用语言或理论进行阐述，不仅不易理解，还会相当耗费时间。

假设这两家企业从竞争伊始便通过图表研究价格战略，那么两家企业都会更容易地选择适合自己的价格战略，而且企业内的决议也更具操作性。但事实上，这家美国企业从未怀疑其一直贯彻的获取利润的方法，同时认为日本企业的低价战略是倾销，甚至自杀行为，这种错误的观点最终导致其在市场份额和成本的竞争中处于绝对劣势。

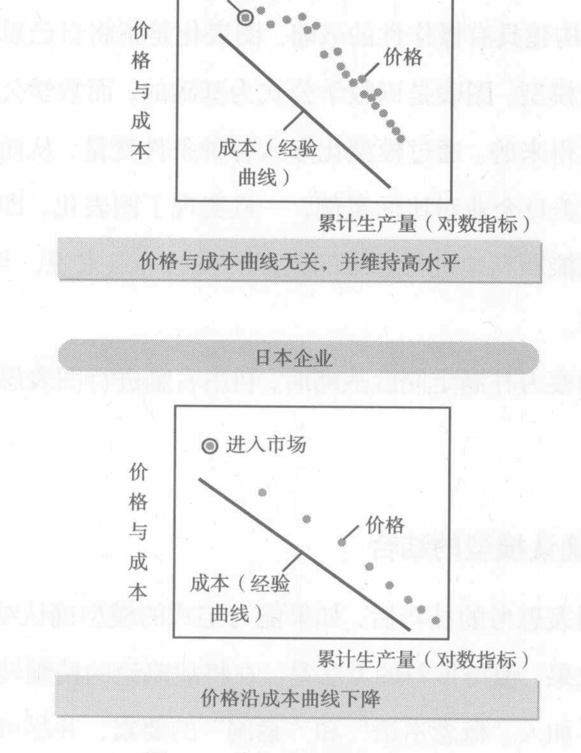


图 2.7　价格战略的两种模型

资料来源：BCG 分析。

图表思考不同于“图形思考”

除了图表思考，还有一种与之相似的方法，被称做“图形思考”。该方法的倡导者久恒启一先生，是我在日本航空工作时期的前辈。从那时起，久恒先生就对科学生产进行了各种各样的立案和实践。久恒先生指出，图形思考方法能够使复杂的事情条理化，是一种有效的思维技能。

然而，如果仅仅利用图形思考，不仅不具备图表思考那样的模拟功能，也不足以构建具有操作性的战略。图表化是指将自己思考并想表现的事物转换为模型。图表是以数学公式为基础的，而数学公式本身就是将事物模型化得来的。通过模型化参入各种条件变量，从而使模拟成为可能。如上述美日企业对比的案例，一旦实现了图表化，即使不标记详细的数值，也能顺利地进行思维的模拟。就这一点来说，与图形相比，图表更有优势。

在掌握洞察力并制定制胜战略时，利用右脑进行图表思考的效果是显而易见的。

图表思考与确认模型的结合

在掌握图表思考的技巧后，如果能与定式的模型确认结合，将达到事半功倍的效果。值得推荐的方法是：在将战略论的精髓转换为某种模型的过程中，加入“概念术语”和“案例”的要素，并尽可能辅以图形进行思考。

以V形曲线为例。有效地使用这一概念的技巧，正是图表思考模式。

试着让 V 形曲线浮于脑海，设想自己的企业和竞争对手在图中分别所处的位置及将来变化的趋势，这样一来，思维就和战略假说联系起来了。

因为战略论的基础是微观经济学，所以大部分的概念都可以图表化。如果能意识到这一点，那么确认模型和图表思考就能相对容易地结合起来，高速的、高质的战略假说也将得以构建。

用“反平均化”的意识读解图表

在利用图表进行思考的过程中需要注意的是，不能用平均值进行思考，而需要有“反平均化”的意识。

例如，某餐馆将访客量以每周平均值进行记录。最近发现，餐馆的平均访客量下降非常明显，与半年前相比减少了一成左右。因此，管理者认为本店的整体竞争力呈现下降趋势，于是计划通过大幅降价来应对问题。

但如果从“反平均化”的视角出发，对客户进行细分，重新制作图表，就会发现餐馆的结论是错误的。通过对访问量记录值的考察发现，近期 7 点到 19 点间客户的人数确实有明显减少。但事实上这是因为附近剧场的夜场表演提前进行，所以造成在观看戏剧之前来餐馆用餐的客户有所减少。另外，该餐馆拥有一个在每个工作日临近打烊时间前来用餐的客户群，而且他们会一周造访数次。通过调查访问后发现，这些人都是最近搬入附近商业区的企业员工，他们在加班后时常来餐馆吃夜宵。通过上述以“反平均化”的观点对客户进行的考察可以发现，该餐馆应该做的并不是单纯的降价，而是通过“开设观众用餐快速通道”或

“推迟打烊时间，针对周边企业进行广告宣传”等手段来增加访客量。

平均化的信息未必能真实地反映事实。要建立高质量的假说，就要首先将平均化的信息打散，然后通过逐条分析来把握全局。特别是在将信息图表化后，这一点尤为重要。所以在实践中必须时常提醒自己，不要在图表化之后把平均化的信息误认为是事实进行处理。

假想演练

方案与假说相辅相成

通过确认模型和图表思考，可以得出各种各样的方案用以建立假说。但仅仅提出方案和假说还远未达成目标。为了能最终形成战略并加以实施，还必须对假说进行严格的筛选。然而，即便是已经筛选出来的假说，也依然不是最终的成品，还要通过不同视角对其进行验证，去芜存菁，最终促成战略的制定。

假想演练担负着筛选和验证的任务，它是指在假想可能出现问题的同时，思考如何避免问题的发生，进而考虑如何制定制胜战略的过程。在这一过程中，要以批判的眼光看待自己提出的假说；还要针对可能遇到的问题进行思考，以提高假说的质量；为了验证假说，必要时需要援引大量数据进行支持，并反复多次。所以，假想演练的过程是智慧的实战与推敲。

很多大师曾经指出，这种智慧实战的重要性不仅体现在建立经营战略时用以推进假说，同时也体现在很多其他的脑力劳动领域中。

例如，原日本大藏省财务长官、现任庆应义塾大学教授的榊原英资先生，在谈到京都学派的人类文化学者梅棹忠夫先生的治学之道时，提

出了这样的观点："当世界格局发生重大变革时，已有的理论就无法解释现实情况了。如果仅仅是观察现实情况，自然不用这么复杂。可是如果需要通过建立假说，将现实情况在某一概念的框架下加以解释，这就是真正的学问，甚至可以说是知识的博弈。"

非小说类作家佐野真一先生也有过类似的描述："非小说作品的力量或在'假说'与'事实'相悖时回归本位，或止于新出现的'迷'，抑或为了追求'事实'而成为不断鞭策自己的动力。"

这些理论与制定经营战略时的知识推敲有着异曲同工之处：将现实，也就是所观察的事实与管理上的概念进行糅合，为己所用。养成这样的思维习惯，对于获得制定独特而有效的战略的能力至关重要。

推进组织前进的假想演练

假想演练的目的不仅是为了提高假说的质量，同时也是为了有助于让他人理解所建立的战略，使组织能够更顺利地按照既定战略逐步向前。通过右脑思考建立的假说或战略方案，多数情况下只能被自己很好地理解，但对他人来说还仅是停留在难以捉摸的"形象"上。

所以，用右脑思考得来的方案，接下来要用左脑进行验证，并以别人能够理解的理论加以诠释，在征得他人的认可之后再最终确立合适的战略方案。人们无法按照自己不能理解的战略开展行动，所以不具备实施可能的战略毫无价值。也就是说，如果不将形象转化为理论，就无法对他人或组织产生驱动，自然也称不上是有效的战略。通过假想演练，可以使右脑确立的"自己能理解的形象思维"与左脑加工的"他人能理

解的理论”两者和谐统一，最终制定出他人既能理解也能接受的战略。所以说，假想演练与提高战略实施的可行性有着密切的关联。

那么如何才能有效提高假想演练的能力呢？

“双重人格”的思考

在指导 BCG 新进咨询顾问的过程中我发现，有些人很容易掌握洞察力的技能，而有些人则相当吃力。通过留心观察我发现，能够顺利掌握洞察力的人，习惯于对事物进行“双重人格”的思考。所谓“双重人格”的表现，就是在观察和思考事物的同时，很自然地假想一个处在完全对立面的自己。例如，即使一名主管认可诸如“因为日本经济整体呈现泡沫倾向，所以销售疲软”这样宏观的观点，但当他在麦当劳进餐时，也会带着“什么类型的客户会买什么样的汉堡包，会买多少”这样微观的问题进行观察。以“双重人格”进行思考并且能自然而然地进行假想演练的咨询顾问，能够更快地掌握洞察力的技能。

大多数人并非从一开始就能够观察事物的两面、进行“双重人格”的思考，但如果有意识地训练这种思考模式，那么人人都能掌握这种能力。

了解大脑思维法的习惯

人人都有属于自己的、与众不同的“大脑思维法”，所以要在把握自己习惯的“大脑思维法”的基础上，着重实践其他自己不习惯的思维方法。通常，即使主观上直观地钻研某个问题，也会有根据实际状况变化思考的情况，所以思维的习惯与自己所想象的情况有时可能大相径庭。

要想确认自己的思考模式，你可以思考图 2.8 中的问题。要特别注意的是，请有意识地在解决问题过程中注意自己所使用的思考模式。

> 共有 4 条用 3 个金属环相连组成的锁链。
> 解开一个金属环要花费 2 美分，封闭一个金属环要花费 3 美分。
> 如何在花费不多于 15 美分的情况下，让 12 个金属环连接成一个圆形锁链？

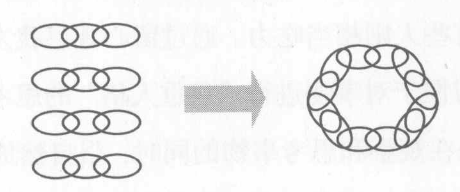


图 2.8　你习惯如何思考

平衡左右脑

很多人在思考图 2.8 的问题时，会将解开金属环和封闭金属环视为同一个步骤，所以要连接 4 条锁链的话，就需要解开并关闭 4 处金属环。

按照这种想法，因为金属环开合一次要花费 5 美分，所以开合 4 次共计需要 20 美分而不是 15 美分。正确的方法是：首先将最上面一条锁链的 3 个金属环全部解开，共计花费 6 美分；接下来将第 2 条和第 3 条锁链用 1 个金属环连接起来，这一步骤花费 3 美分，此时累计花费 9 美分；再用 1 个金属环将第 4 条锁链与由 2 条锁链连成的较长的锁链相连，这一步骤同样花费 3 美分，累计花费 12 美分；最后，用剩下的金属环将长锁链首尾相连，花费 3 美分。最后共计花费刚好是 15 美分。

通过解答这个问题，可以把人群分为立刻解答出的人、需要花时间慢慢得出正确答案的人和处于两者之间状态的人。

在一次学习讨论会上，我曾经让大家试着解决这个金属环的问题。结果 A 君最先给出正确答案。A 君凭借过去的经验，在遇到类似的问题时，总是习惯将问题的条件再确认一遍。这一次他发现，按照普通的想法开合 4 次金属环并非可行的解决方案。接下来他在试着分解“15”这一数值时，发现了“3”这一因数，于是头脑中在一瞬间就浮现出将一条锁链拆成 3 个解开的金属环的想法（见图 2.9）。

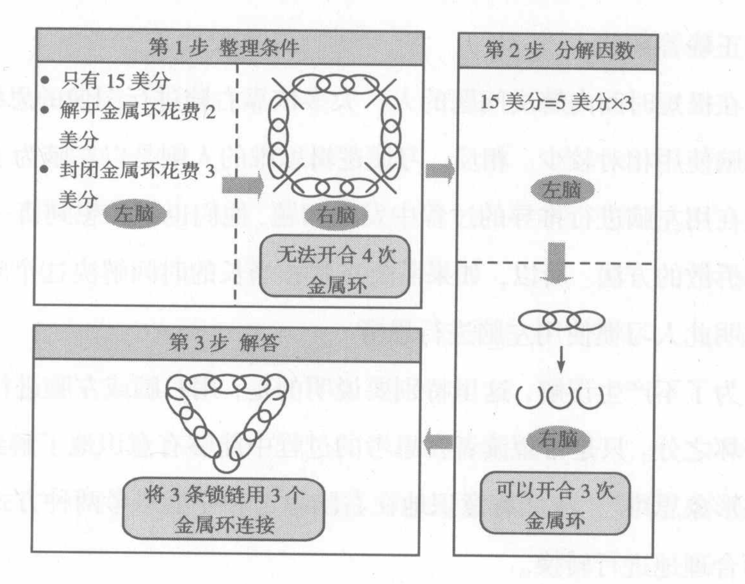


图 2.9　A 君思考的步骤

也就是说，A 君首先用右脑确认模型，接下来用左脑重新考察模型所符合的条件，再利用右脑，通过视觉形象得出答案，最后用左脑检验结果。

一般来说，能在极短时间内将这个问题解决的人分为两种。一种是

典型的学建筑出身的人。由于建筑学需要学习设计，训练制图能力，因此这种积累使右脑的实用能力较一般水平要高。而且，原本比较擅长理科专业的人的左脑也习惯于结构设计或数字逻辑的思考模式。所以，善于协同使用右脑和左脑的人，都能快速地解决本题。另一种人，他们在他人讲解问题时，习惯用图形进行摘要或记录，也就是思维彻底图形化的人。这样的人可能是先想到一条锁链上 3 个金属环全被解开的画面，然后再进行验证；或在计算费用之前，首先将锁链逐一连接，发现方法错误后，再将一条锁链的金属环全部拆散。总之，他们是通过两步思考获得正确答案的。

在极短时间内解决问题的人，大多依靠右脑进行图像的思维处理，而左脑使用相对较少。相反，习惯逻辑思维的人则是以左脑为主导。但即使在用左脑进行推导的过程中发现问题，他们也很难想到将一条锁链全部拆散的方法。所以，如果需要花费相当长的时间解决这个问题，那么说明此人习惯使用左脑进行思考。

为了不产生误解，这里特别要说明的是，用右脑或左脑进行思考并无好坏之分。只是希望读者在思考的过程中能够有意识地了解到“现在是在形象思维”，或能有意识地在右脑思考和左脑思考两种方式之间自由而合理地进行转换。

有位学者曾说，在学习和工作中，通过有意识的训练，能够逐渐提高运用右脑和左脑进行创造性思维的能力。例如，习惯从容思考的人可以有意识地选择能提高思考速度的方法。此外，在针对某一问题时，强迫自己将原本习惯用左脑进行思考的方式转换为用右脑进行形象思维

的训练，也是很有价值的。

在这个例题中，读者所要注意的并不是自己是否能解决这个问题，而是要让自己能够确认思考顺序，明晰思维步骤。

进行有益的练习

不同的人有着不同的思维习惯，所以不仅要了解自己的思考模式，还应该通过与他人的思维步骤进行比较，认识彼此之间有什么不同。人们常常会想当然地认为身边的人也有着与自己相同的思考方法，但事实上往往并非如此。

建议那些不知道自己思考模式的人可以试着在思考时将所想到的说出口。通过将想法用语言表达出来，可以了解自己的头脑到底是如何运行的，也会发现一些自己以往没有注意到的信息。在将思想表达出来的同时，可以邀请他人聆听或听取他人意见。这些有益的训练不仅能提高思考的速度，更能提高作为战略家的能力。

开发左脑和右脑的练习可以就从现在开始！

要具备战略思维，需要平时多加注意自己的思维习惯是否有偏向依赖左脑或右脑的情况。同时要注意纠正错误的思考模式。

有人擅长形象思维，有人擅长逻辑思维。然而能够针对自己思考模式的缺陷进行锻炼的人却不多。理解战略咨询的概念，用右脑的形象思维提出假说，用左脑进行理论验证，能够完美地拥有这种能力的人更是少之又少。请读者试着找到自己的弱项，并有意识地进行训练，以实现思考“速度”的提高。

第3章

掌握思维创造力的“视角”

以3种视角观察事物

将独特战略具体化的事物观察法

首先来回顾一下洞察力的构成要素。

公式2 洞察力= 速度 + 视角

第2章主要讲述了为具备洞察力如何“提高思考的速度”。本章将着重介绍“视角”这一要素。

“视角”是指将图表战略具体化所必需的“事物观察法”。其实，人们常常有在不经意间透过某些视角观察事物的习惯。如同借助不同镜片观察事物，有适合观察近距离事物的镜片，也有适合观察远距离事物的镜片，还有适合观察暗处事物的镜片。透过镜片观察世界，能使我们看到许多原本看不到的事物。

视角的典型使用方法

视角分为开拓视野的“广角镜”、精深专一的“聚焦镜”和使思维跳跃的“反转镜”3种类型，见公式4。图3.1对这3种视角的使用方法进行了分类。通过使用各种视角和方法，会使某些原本看似山重水复

的问题变得柳暗花明。可以说，这 3 种视角是建立独特方案的重要武器。

公式 4　视角=“广角镜”+“聚焦镜”+“反转镜”

广角镜	聚焦镜	反转镜
发现潜在市场	模拟客户体验	逆市操作
拓展价值链	杠杆效应	寻找特异点
用进化论思考	寻找穴位	类比思考

图 3.1　视角的类型与分类

在日常思考过程中，人们常会受到某些框架的限制，如果不能摆脱这些限制，便不难有所突破。如果训练用这 3 种视角武装头脑，就能超越框架的局限，使自己迸发出独特的想法。

开拓视野的“广角镜”视角

发现潜在市场

图 3.2 中有一块比萨和一个圆盘。比萨代表自己企业所在的市场，涂黑的部分代表企业所占的市场份额。发现潜在市场是指重新定义原本不属于自己市场的范围，就是比萨以外到盘子边缘的部分，将其视为自己的潜在市场，或称为空白市场。

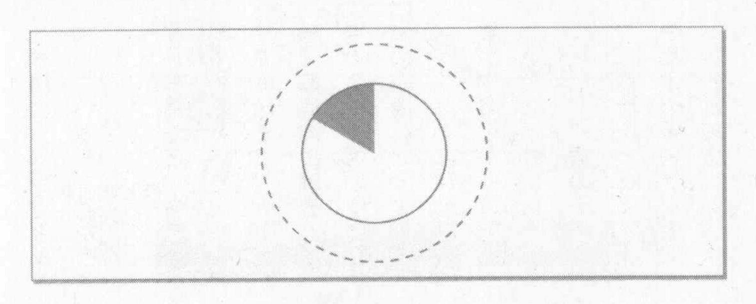


图 3.2　发现潜在市场（空白市场）

一般人对比萨周围的这部分空白空间非常不敏感。但有创意的厨师却常常能在这部分空间上利用酱汁或拌菜制作出妙趣横生的图案，不仅使菜色美观，还能增进食欲。同样，我们也不应该仅仅考虑如何增加现有市场的份额，而更应该考虑在这块比萨以外是否有更广阔、更具魅力

的空间。无数经营战略的案例表明，在一般人能注意到的范围之外，还有真正能发挥创造性的广阔空间。

案例　卡夫进入天然干酪市场

卡夫食品集团 1982 年在美国共销售了约 1.4 亿磅人工干酪，销售额约为 480 亿日元。但在此之前的 10 年间，该产品的销售额一直没有显著增长。然而，在 1994 年，其人工干酪的销量一举达到 3 亿磅，销售额突破 1 200 亿日元。与 1982 年相比，销量翻一番，销售额增加 2.5 倍。

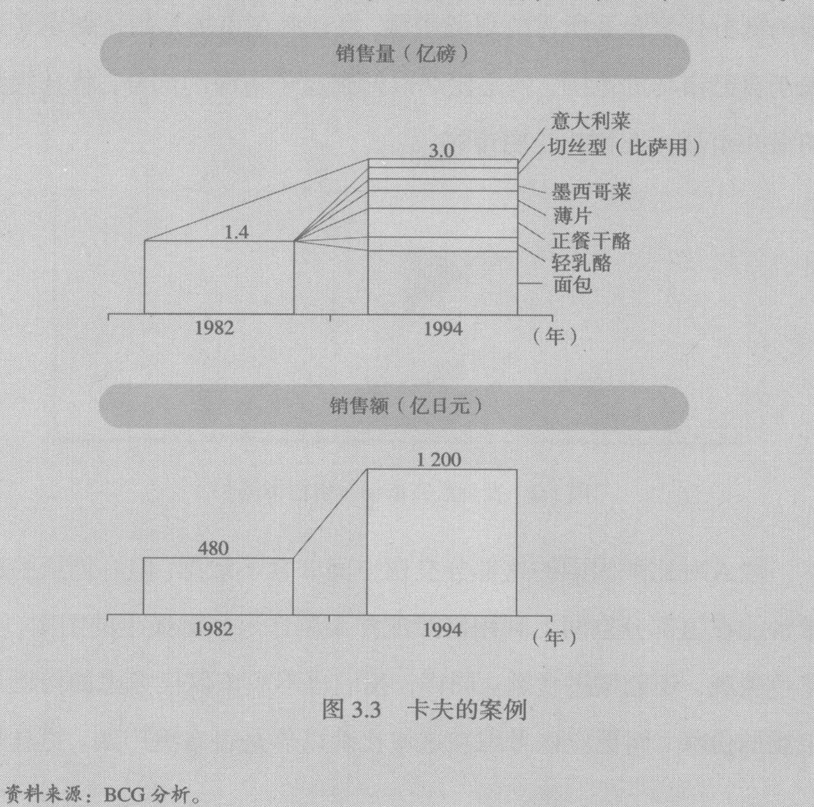


图 3.3　卡夫的案例

资料来源：BCG 分析。

之所以能实现如此快速的增长，是因为卡夫的战略是将人工干酪产品扩展到天然干酪及其他相关领域。例如，卡夫推出了专门针对意大利菜的易融干酪、针对比萨饼的切丝干酪和配合墨西哥菜的加入辣酱的干酪等不同类型的产品。

卡夫的这种扩大产品线的策略，就是通过广角镜发现市场的做法。

卡夫首先对餐饮市场中哪些人、用多少什么类型的干酪，以及相关的菜单信息在全美范围内进行了彻底的调查。结果如图 3.4 所示，左侧深色部分是卡夫之前主营的烹调用人工干酪的比例，右侧则是消费者需要自行加工的天然干酪的比例。

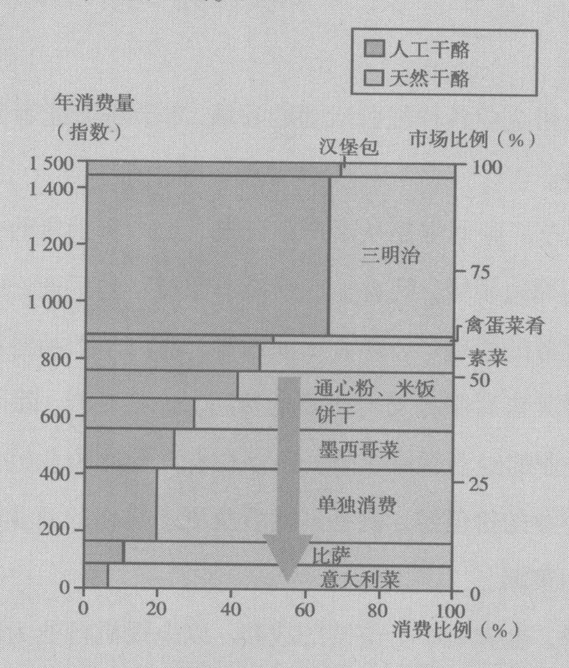


图 3.4　人工干酪消费构成

资料来源：BCG 分析。

消费者在烹饪过程中加工天然干酪费时费力，所以他们不得不用其他的人工干酪代替天然干酪。针对这一问题，卡夫认为，如果在用于意大利菜的干酪中加入土豆和香料，那么就很有可能攻占右侧的天然干酪市场。与其在竞争对手林立的人工干酪市场中艰难地攻城拔寨，不如进入原本被忽略的天然干酪这块空白市场。

成功的背后通常隐藏着“突破局限、开拓视野”的前提。所以，了解自己手中的盘子到底有多大，哪里是空白市场，又怎样将其为己所用，这些对建立战略是极其重要的。

拓展价值链

价值链是指企业各种经营活动的领域。本节将向读者介绍如何拓展企业的价值链。

例如，汽车厂商通常是从事产品开发、生产和销售的企业。但在企业经营活动的周边领域，既有生产钢板等原材料的厂商，也有提供售后保养和车检服务的修理厂，还有加油站等。在汽车产品售出后，消费者仍然要继续对其售后服务支付必要的费用。也就是说，除了一般意义上的主业，在企业的经营领域之外，还存在着其他的商业机会。如果向前或向后拓展企业的价值链，就有可能涉及更多样化的商业模式。这就是拓展价值链的策略。

与之相对，也有缩小价值链的战略。以电视机行业为例，随着等离子和液晶电视的问世，电视机厂商的产品研发和制造发生了巨大变化。例如，由于等离子电视的开发需要巨额投资，因此为了使投资风险降至

最低，松下电器与东芝共同设立了专门针对等离子显示屏的研发企业。与研发相关的市场营销及产品支持工作，由两家企业分别承担。这就是通过与其他企业共享价值链的手段来缩小企业活动的领域（价值链）的战略（见图 3.5）。

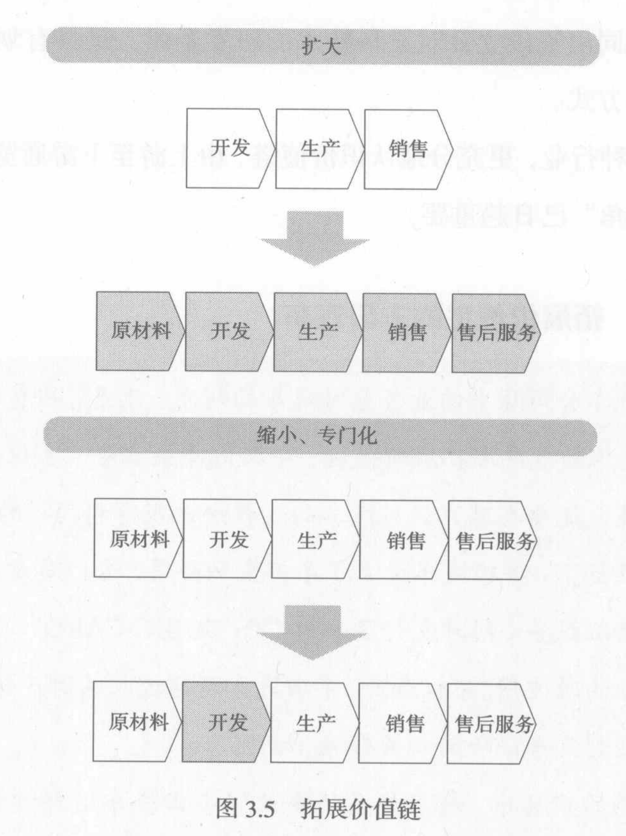


图 3.5　拓展价值链

在各类技术的研发过程中，很多企业都保有属于自己的特许授权。但到底哪种技术能够最终胜出并非一目了然。例如，录像带的两种格式 VHS 与 β 之争，虽然现在看来 VHS 制式最后占据了主导，但在其

最终取得优势地位之前的争夺中，两者是互有胜负的。所以，如果不知道哪项技术或标准能胜出，而将高额的研发费用投入到多个领域进行技术竞争，那么风险是相当高的。但如果拥有不同技术的企业彼此合作，就会大大降低技术投资风险，投资效率也会得到提高。从这一点来看，共同出资设立针对某种技术的研发企业，是具有划时代意义的战略合作方式。

不论何种行业，更充分地认识价值链、由上游至下游通览企业活动领域的“视角”已日趋重要。

案例　拓展价值链的丰田汽车

丰田汽车公司原来的业务包括汽车的研发、生产、销售和一部分售后服务。但随着逐渐拓展价值链，丰田汽车树立了“不仅是汽车的制造与销售，还要在客户使用汽车的过程中也获得利润”的目标。

在此目标下，丰田汽车设立了丰田金融公司，专门负责与购车贷款相关的金融服务。同时发行了名为“TS CUBIC-CARD”的信用卡，方便客户加油时使用。不仅如此，丰田汽车还通过收购财产保险公司，将业务拓展到汽车保险的相关领域（见图 3.6）。

在成熟的市场中，越来越多的企业像丰田汽车这样积极拓展自己的价值链。通过重新定位，明确自己的企业到底可以在什么领域进行何种活动，实现即使在已经成熟的市场中依然能够谋求企业的再发展。

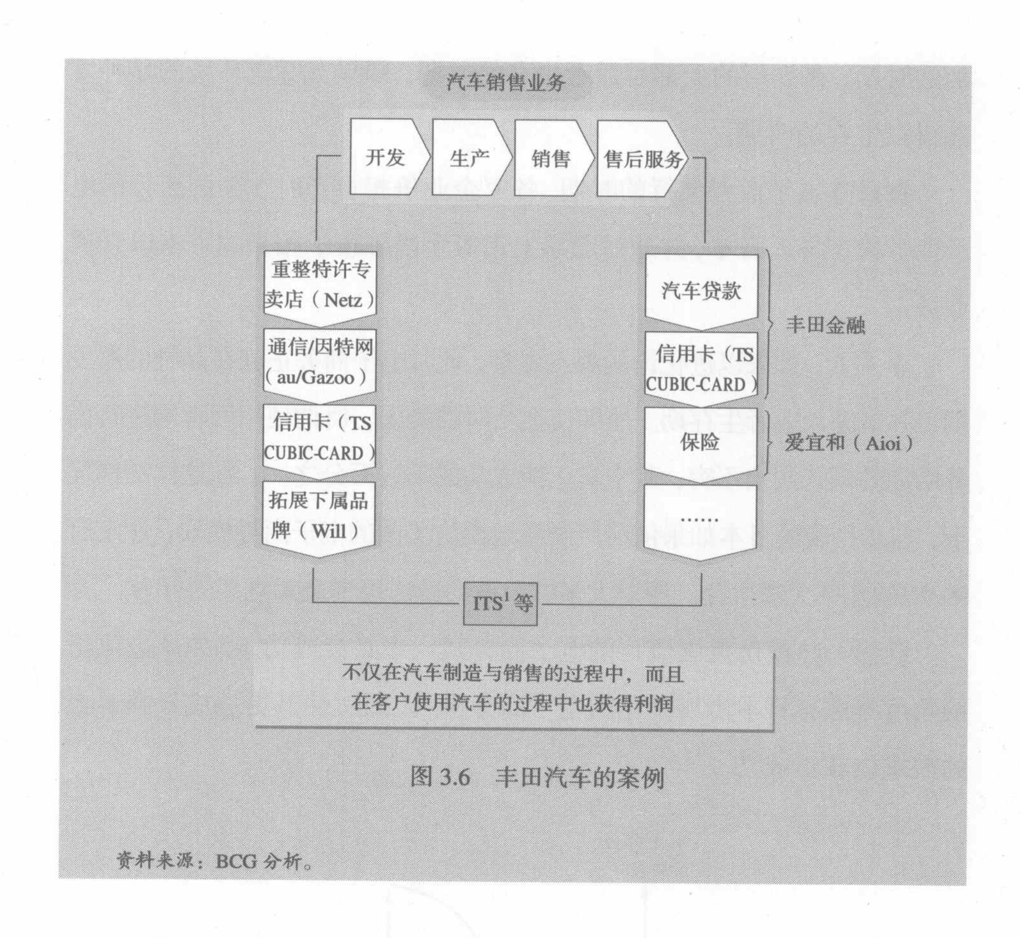


图 3.6　丰田汽车的案例

资料来源：BCG 分析。

用进化论思考

用进化论思考问题，是指在一段相当长的时间轴上考察事物。如图 3.7 所示的电子商务行业的 S 形曲线，如果类比达尔文的进化论，那么在 S 形的下部，是品种的爆发期，如同数百种鸟类或数千种恐龙同时增

1　ITS：Intelligent Transport Systems，智能交通系统，采用最先进的信息通信技术，追求安全、舒适、畅通的交通环境，将人、道路和汽车融为一体、综合考虑的新系统。

加的时期；在 S 形的上部是适者生存的时期，即只有适应环境的品种才能得以生存的时期。

在日本电子商务流行的时期，各家企业争相将当时在美国流行的电子商务模型导入日本，并通过股票上市等手段募集了相当的资本以开展业务。

事实上，如果以进化论的观点考察，此时电子商务正处在品种的爆发期，并未进入适者生存期。而即使在当时的美国，所谓使用因特网进行商务活动的模式层出不穷，其中真正能成功的不过万分之一。在这样的情况下，起步稍晚的日本如果依葫芦画瓢地模仿美国的电子商务模式，注定有99.9%的几率无法生存。所以大多数企业的做法根本是无意义的行为。

既然一味模仿美国流行的电子商务模式未必会成功，不如从进化论的角度考虑有日本市场特色的电子商务模式，通过使其更适应日本本土的需求以获得成功。

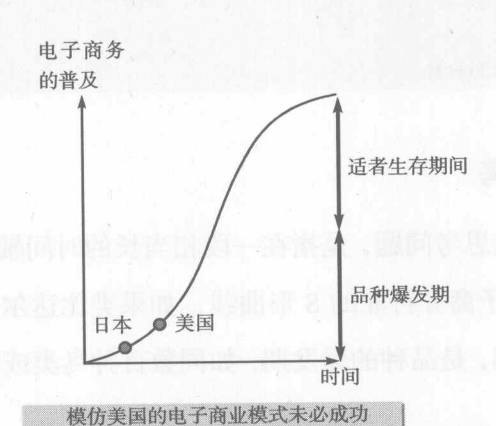


图 3.7　电子商务的品种爆发期

进化论的视角不仅仅适用于电子商务领域，也可以广泛应用于其他领域。

如图 3.8 所示，横轴表示不同国家和地区的平均家庭收入，纵轴表示商品 X 在典型的三代家庭里一年间的购买量。图形从开始的平稳曲线，逐渐向上攀升，形成了进化论里的 S 形曲线。图中所示的商品 X 的购买量，在印度几乎可以忽略，在中国的部分城市和泰国略有起色，而只有到巴西这样经济水平的国家和地区才开始激增。

如果预测世界各国市场中未来 3 年的情况，那么可能出现购买量急剧上升的地方又在哪里呢？

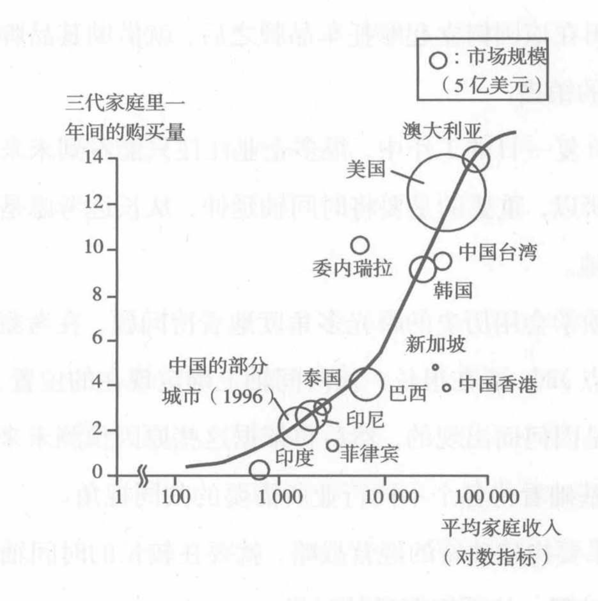


图 3.8　市场进化阶段的案例（某商品购买量）

资料来源：BCG 分析。

与其投资于在遥远的将来可能有巨大商机的印度，不如投资在购买量马上会实现激增的新加坡。这一点在投资效果的层面上更具有实效意义。进化论的思考模式在投资时机和优先顺序的选择上具有战略性的决定作用。

再举一个本田公司的例子。根据以往经验，当一个国家的人均 GDP 达到一定水平时，该国的摩托车销量将出现激增。本田凭借这一规律，在某国人均 GDP 达到这一标准水平前进入该国市场。而当人均 GDP 更进一步，达到 1 万美元时，汽车的销量也会大幅上涨。如果该国原本自行车和摩托车的保有量相当大，那么相应地，两三年后汽车的销量也会很大。所以本田在该国树立起摩托车品牌之后，就借助其品牌优势迅速着手准备汽车的销售。

然而，在日复一日的工作中，很多企业往往只能看到未来 5 年以内的发展趋势。所以，重要的是要将时间轴延伸，从长远考虑是否存在新战略的用武之地。

为此，必须学会用历史的眼光多角度地看待问题。在考察现在（或过去的某一时点）时，要在很长一段时间轴上确定现在的位置，确认“历史上的今天”是因何而出现的，然后再依据这些原因预测未来。这就是以历史发展为基础看待各个不同行业所需要的共同视角。

所以，如果要构建独特的经营战略，就要在较长的时间轴上俯瞰市场的全部进化过程，从而把握最佳时机。



习题

“广角镜”视角是提高洞察力的重要工具。要想合理运用工具，不仅需要理解视角本身的种类，还需要在实践中尝试使用。

以下习题，希望读者能够通过简单的思考和实验，亲身体验广角镜是如何使用的。

假设你在一个小镇上经营一家面包店。为了在竞争中提高销售额，现在需要策划一些商业活动。请通过实践各种视角，考虑一种方案。

问题一　发现潜在市场

为了增加销售额，你已经尝试过增加除本店特色面包外的法式面包、牛角面包和各类糕点的品种，但是效果并不明显。

该怎么办呢？

请试着突破“面包”这一市场框架，运用广角镜的技巧，发掘是否还有其他潜在市场。

参考解答

有没有同样需要设置烤箱、购入面粉、在原材料上比较接近、但竞争相对较少的行业呢？

假设在同一条商业街内并没有专门的面包店经营饼干或奶油泡芙，那么可以尝试销售奶油泡芙之类可用来促销或赠送的商品。烤得黄灿灿的、加入香兰豆布丁的美味泡芙对于面包店来说并不难制作，却是人们早餐最好的选择。

同样地，如果对周边的产品也进行考虑，那么也许会发现更多意外的商机。

问题二　拓展价值链

在获得客户好评的奶油泡芙热卖期间，附近开设了一家大型超市，往来商业街的客户随之减少。

请考虑是否能通过拓展价值链恢复以往的销售额。

参考解答

如果将“生产—销售”这一现有价值链拓展到配送，那么情况会如何呢？

往来商业街的客户正在减少，针对这一现象，可以通过电话或传真将产品送货上门。这样的服务一定能吸引那些虽然喜欢美味的面包却不愿意在大规模超市和商业街之间辗转的客户。不仅如此，通过这种配送还能获得一些其他信息，如将有小孩或老人的家庭进行进一步细分。

同时，为了使送货成本最小化，可以通过设定最低起送额度、使用自行车或雇用勤工助学的学生来实现。

问题三　用进化论思考

美味的奶油泡芙已经送货上门，销售额也逐渐好转。借这个机会应该仔细考虑自己产业的未来，在日益萧条的商业街中如何从面包店老板的起点脱颖而出。请从客户进化的观点提出方案。

参考解答

从过去到现在的趋势来看，在未来，客户的需求将会呈现出巨大的差异化，而这也许是可以利用的良机。

店铺所在的小镇，也许正面临着高龄化问题，提供看护服务的公寓正在拔地而起，但面向高龄消费者的食品或半成品配送也许还远未达到一定的规模。为了在客户需求激增的时期真正来临前做好准备，可以通过提供送货上门的服务，把握周边客户家庭及其年龄构成的信息，并准备用若干年的时间，逐渐实现将面向高龄人群的食品及半成品送货上门。

另一种可能的选择是，考虑到在将来的某时某地可能接纳海外移民，可以在此之前开始准备针对外国人的与面包相关的食品材料，以应对可能的需求激增。

精深专一的“聚焦镜”视角

模拟客户体验

什么是“模拟客户体验”？例如，在销售产品前，预先设想客户可能是什么样的人，进而延伸到思考为什么这样的人会买自己的产品，这就是模拟客户体验的过程。这里所需要的并不是面对办公桌的脑力劳动，而是真正的身临其境，考察和体验具体的实际情况。为了更准确地把握事实，还要将其数据化，重新放在构建好的框架中，而且也许需要反复数次才能最终得到满意的结果。

企业在创造新产品时，几乎无人能仅仅依靠搜集到的样本数据创造出能称得上革新的产品。这是因为调查得到的样本数据一定是平均化处理过的结果，并不能真实地反映出多样性，依据这样的结果谋求创新，无异于缘木求鱼。所以，只有将自己模拟为客户中的一员，才能真正体会到其对产品的真实感受。“模拟客户体验”通过彻底调查客户购买产品的过程，把握其购买动机与细节，探究其可能存在的不满，以及被迫做出妥协的关键点。

拥有“创刊人”别称的 Kurata 先生在他的《MBA 课程中学不到的“创刊人”工作技巧》一书中提到，市场营销的最终目标是“了解人们的反感”，“比起面对消费者的需求，处理投诉方面的事务更耗费时间和

精力”。因此 Kurata 先生认为，应该反复练习听取带有“不”字的词，如“不平”、“不快”、“不信任”、“不方便”等词语，在这种特殊的强化过程中感知语言背后潜藏的感情，从而为解答“对象是谁”、“针对什么问题”等问题提供有力依据。

简单地说，就是要将客户的感情转移到自己身上。例如，在准备出版针对女性员工杂志的过程中，Kurata 先生为了真切体验针对女性的偏见和歧视的存在，他甚至可以做到用女性用语与人交流。在模拟客户体验的过程中，能够将其感情转移的最高境界，恐怕就是要成为客户“肚里的蛔虫”，甚至能猜出对方的下一句话是什么。如果能让已经达到这种状态的员工一同参与“头脑风暴[1]”，会议室里就会仿佛出现了众多客户齐聚一堂的场景。在这样充满真实“市场”气氛的会议室里，自然能够达到模拟客户体验的最高境界。

图 3.9 是对女性购买服装的流程进行调查的结果。第一步，她们会浏览杂志广告，对照广告上模特的年龄与外表，想象自己是否适合广告中的商品。第二步，她们一般会和朋友讨论，之后会重新研究广告，甚至根据厂商发来的 DM 广告（直投广告）信息决定是否需要到商店去看看实物。第三步，即使进入了商店，她们还会根据氛围和与销售员对话的感觉决定是否需要试穿。

但试穿并不代表一定就购买。女士们通常还会浏览有相似商品的若干家商店，最后才回到第一家商店付款。那些讨厌陪夫人购物的男士们完全无法理解为什么有这么繁复的过程，但对于众多女士来说，她们自

1　头脑风暴：以多人讨论的形式让与会者围绕某一话题或问题敞开思想，以打破常规的思维模式产生大量创造性设想。

会乐在其中。

对于这类信息，即便是从事市场营销或制定战略的负责人亲自着手调查，也未必能从得到的所谓百位女性客户平均数据中看出来。

所以，如果不观察客户到底如何受到激励、如何选购自己中意商品的过程，就会很难进行战略策划。特别是那些自己平时不会购买的商品，在构建战略之前彻底地模拟客户体验至关重要。



图 3.9　女性购买服装的流程

资料来源：BCG 分析。



案例　重置购买 CD 的妥协点

只有在彻底的模拟客户体验过程中，才能知道客户是在何时妥协并愿意购买商品的。以销售 CD 为例，其主要客户是 12 岁至 20 岁的人群，他们平均每月会至少光临一次 CD 店进行选购。

这样算来，一年间 CD 产业将会有 12 亿人次的销售机会，但其中能够成功销售的大约有 5 亿人次。在余下的 7 亿客户中，仅光临店面却不购买的约 5 亿人次，光临店面却遇到已售完情况的约 1.4 亿人次，光临店面但未发现所需 CD 的约 0.5 亿人次。

这些正是客户的妥协点所在。

如果将 CD 商品录入电子商务网站，通过建立方便查找的索引，那么便能把握住那最后 0.5 亿人次的商机。不仅如此，借助这些手段还可能发现使客户更方便购买 CD 的销售方法。例如，事实上很多客户是在欣赏电视节目或电视剧的主题曲后，才决定购买该曲的 CD。在客户亲自去调查歌手和曲名，再到 CD 店中进行查找的过程中，事实上在不经意间已经产生了妥协点。

通过模拟客户体验的视角，在确认是否有妥协点的过程中，也自然会考虑是否存在更方便、更快捷的销售模式。

杠杆效应

第二个“聚焦镜”视角是“杠杆效应”，它用以解答到底将力量用

在哪里会产生最广泛的效果。寻找一个最佳的支点，能更有效率地带动其他方面，这在构筑战略时至关重要。

例如，体育品牌耐克（NIKE）通过签约中田英寿等体育明星作为代言人，使众多中田英寿的球迷乐于购买自己偶像所代言的品牌产品。将中田英寿作为支点，可以撬动数以万计消费者。这就是“杠杆效应”的效果。



案例　高年级小学生的杠杆支点

假设将高年级的小学生作为市场目标，如何确定杠杆的支点呢？

在高年级的小学生中，父母属于高收入阶层的孩子与大部分同龄人相比环境优越很多，但他们却难以成为带动其他同学消费的杠杆支点。

而那些中上阶层家庭的孩子才是真正的杠杆支点。因为这一阶层的孩子会拥有少量高品质的产品，对他们来说可以引以为傲。“他的那件文具真好看，我也想要一个”，这种心态有时会使某件产品成为班级甚至年级的流行。所以只要充分挖掘面向中上阶层孩子的产品，就有可能带动他们周围大部分同学的消费。

在其他营销领域也是一样，企业可以将处于中上阶层的消费者作为支点，通过促进他们的消费来带动其下若干阶层的消费。

战略支点的方法，不仅在市场营销方面效果显著，在企业改革过程中也发挥着巨大作用。当在业绩停滞不前的企业中推行改革时，没有创新意识的管理人员常常会以“开发新的业务将占据大量现有人力和财力

资源，必将使企业积贫积弱”之类的理由来推延时间；而员工们由于看到上司的改革意图并不明朗，于是也索性安于现状。

面对这样的情况，可以在员工当中选出有创新精神的、有能力的人，使之成为推动改革的核心成员，给他们新的机会，让他们在改革过程中做出成绩。再凭借这些业绩擢升这批员工，逐渐以之取代陈旧保守的管理人员。而当其他员工看到改革的成效和实实在在的好处——得到擢升后，便会一拥而上行动起来。这样一来，改革的推行就会顺利很多。

这就是利用“改革的核心成员”作为支点，撬动整个企业的改革。

通过“杠杆效应”视角构想战略的要点是找准支点：在哪里施力能更有效地带动其他关联部分，从而达到目标。这需要养成从原点开始思考的习惯，进而才能在广阔的选择空间中找到自己真正需要的。

寻找穴位

穴位和连接穴位的通道被称为经络。人体的各个系统都有不同的经络。刺激背后的穴位，能够治疗经络所连接的胃部的疾病；刺激位于肩胛骨附近的穴位，能够治疗经络所连接的心脏的疾病。虽然穴位看似和病处没有直接关系，但是通过经络的连接，刺激不同穴位就能对相应的部位产生治疗效果。这就如同有些巨大的石头，只有击打特殊的部位才能将其击碎；合气道的技法强调，只要抓住对手的某些部位就可将其轻松摔倒。在企业经营中也存在这种与穴位相似的机理。竞争战略的真谛在于“以最小的投入获得最大的产出”。所以，找准企业经营的穴位至关重要。

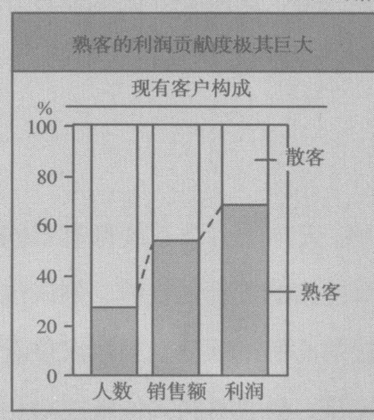
在投入有限的情况下，不同的目标会产生不同的效果。因此，找准穴位之后，再利用细分客户的原则，能够设计出更有效的战略假说。

案例　增加餐馆的熟客数量

在图 3.10 中，左侧图中的白色区域代表追求廉价商品的客户，称之为散客；黑色区域代表对于价格不太敏感却执著于某种品牌的客户，称之为熟客。从图中可以看出，熟客人数并未超过三成，但其带来的销售额却占到了一半以上，带来的利润更是超过七成。

所以，如果能够增加熟客的数量，那么对利润的增长会大有裨益。

以日用品厂商为例



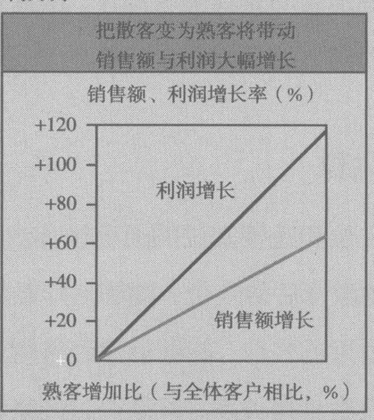


图 3.10　熟客的增加与利润的增长

资料来源：BCG 分析。

将散客变为熟客到底能带来多大的利润？有分析表明，在航空业、零售业和餐饮业，每增加 5%的熟客，将会带来 25%的额外利润。既然有如此显著的效果，那么该如何制定将极不稳定的散客变为熟客

的战略呢？

如果对初次光临的客户提供特别细心的服务，而且在其再次光临时赠送红酒 9 折的优惠卡，那么也许客户还会乐意再来第 3 次，而当客户第 10 次惠顾时再特别赠送一瓶香槟，这些看似微不足道的优惠是将散客变为熟客的好方法。但如果菜色和服务一般，又没有特别的优惠活动，那么客户很可能就打算尝试别家餐馆了。对经常光临的客户提供 9 折的优惠，可能会比通过广告吸引 10 名新客户带来更多利润。



习题

下面的习题用以帮助读者思考并练习“聚焦镜”视角的使用方法。同样假设你在小镇上经营一家面包店。面对将来的发展，无充裕资金成为当前面临的问题。为了解决这一问题，需要将奶油泡芙的销售额进一步提高。

问题一　模拟客户体验

脱离制作和销售的角色，假想自己是一名主妇，也就是自己面包店的主要客户，体验整个购买奶油泡芙的过程。根据提高销售额的目标，考虑如何进行模拟体验呢？

参考解答

可以这样进行假想：

“我是一名现年 35 岁的主妇。奶油泡芙不仅可以给孩子们吃，也可以作为自己的小甜点。现在很多和我一样的主妇在接孩子从幼

儿园回家之前，都喜欢聚在一起享用下午茶，奶油泡芙正好可以当做这段时间的点心。我们把这称为‘母亲茶’。根据广告传单的介绍，在商业街有一家销售奶油泡芙的小店，虽然有些远，但还是可以开车去买的。如果不准备些美味的点心，不仅下午茶时间总觉得缺些什么，还会被别人认为没情调。”

“这家店的奶油泡芙采用的是天然香兰豆做成的奶油，味道确实不一般。”

“如果能做一些可爱而又更小巧的奶油泡芙就好了，会更有利于健康和瘦身。”

想到这里你会发现，除了通常大小的种类，更小一些的奶油泡芙也同样会有市场。在掌握客户希望控制饮食心理的同时，可以准备一些活跃气氛的赠卡分发在包装袋内，不仅能使客户在等待的过程中不至于无聊，也能唤起对方“还想看更多”的心理。这样，不仅能保证每次的购买量，也能保证购买的频率了。

问题二　杠杆效应

请针对主妇们的购买行为，试着用“杠杆效应”的视角寻找其他隐藏的线索。

参考解答

“母亲茶”可能成为一个商机。不仅可以将多个奶油泡芙打包，以满足几人同时享用的需求，还要注意，每位参与下午茶的主妇都

有可能成为将来的客户。

将有小孩在幼儿园或小学的主妇们作为一个团体，为针对她们的“母亲茶”活动提供以折扣价送货上门的服务。在配送商品的同时，可以将画有本店所在地地图的小卡片和其他点心的介绍一并分发。

“品味”这一词汇对比较感性的主妇来说相当重要。点心的式样越精致有趣，她们越愿意购买。如果将赠卡等作为辅助的促销手段，还能吸引她们的孩子前来购买。

问题三　寻找穴位

离开假想的“主妇”群体，思考是否还存在别的细分客户，他们可能带来大量的销售收入吗？

参考解答

每天下午3点是企业的工间休时间，在这段时间里离开工作场所、小憩一会儿、吃些甜食是再好不过的了。一些女性白领们上班的地方离商业街仅一站地铁的距离，所以常常会有人轮班负责坐车专程过来购买点心，而且一次就购买数十个奶油泡芙。这样的“办公室点心族”自然成为潜在客户。

这样看来，“办公室配送”业务势在必行。不仅配送奶油泡芙，还可以每日轮换各种甜食类点心。这一措施旨在通过满足周边办公室白领们的需求，达到销售量大幅增加的目的。

使思维跳跃的“反转镜”视角

逆市操作

“反转镜”视角如同股票市场上的逆市操作。逆市操作简单概括就是“低入高抛”，在股市呈下跌趋势时买进，在其呈上升趋势的时候卖出。总之，逆市操作就是与大多数人的所为相反。在市场不景气时以低价买入公寓，等待经济势头逐渐好转价格上涨的时机卖出，这也是一种逆市操作。在通货紧缩的时候积极地推行并购也是逆市操作的一种体现。如果在周围经济形势糟糕的时候并购较弱的竞争对手，那么在形势好转的时候就可能处于绝对强势的地位。

图 3.11 是美国化妆品生产商在广告费用支出方面采取逆市操作的案例。在 1989 年至 1991 年这段经济不景气期间，除封面女孩（Cover Girl）之外的欧莱雅（L’Oreal）、露华浓（Revlon）、密丝佛陀（Max Factor）、美宝莲（Maybelline）等品牌都削减了广告费，而只有封面女孩在这段时间里增加了 51%的广告费，由图中可见，其市场占有率增加了 3.8%。在竞争对手削减广告费的时候，通过逆市操作增加广告费，以扩大市场占有率，那么在经济形势好转之后，对品牌的影响力也会起到很大的推动作用。

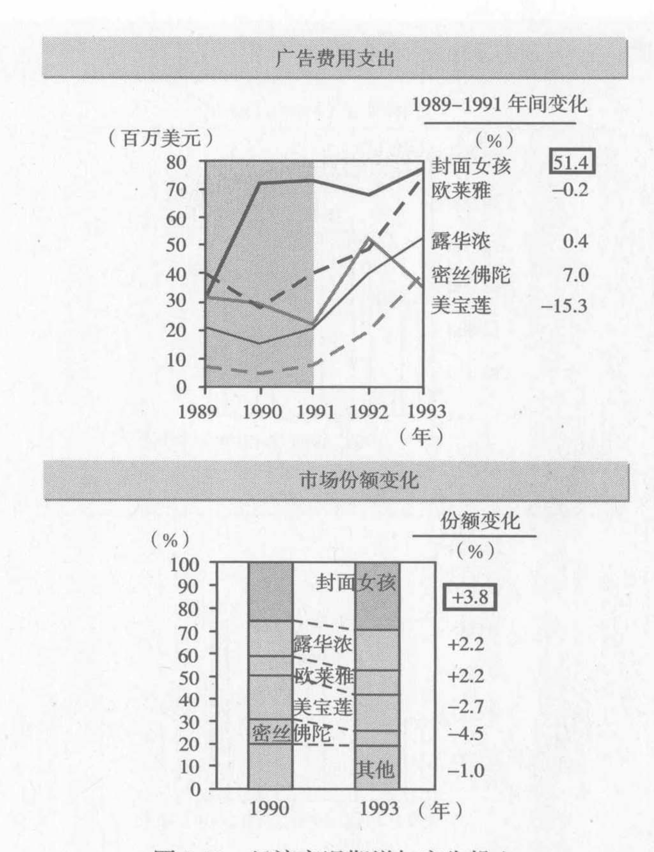


图3.11　经济衰退期增加广告投入

资料来源：BCG分析。

 案例　Edwards Jones的逆市操作

美国股市自2001年IT泡沫破灭后持续暴跌，以至于连最大的证券企业美林证券（Merrill Lynch）也要面临机构改革。原来的2万名员工要被精简20%，变为1.6万人。而在业界仅排名居中的Edwards Jones证券公司，在2001年其员工数量却稳步增长（见图3.12）。而


且与此同时，Edwards Jones 的业绩并未下降。

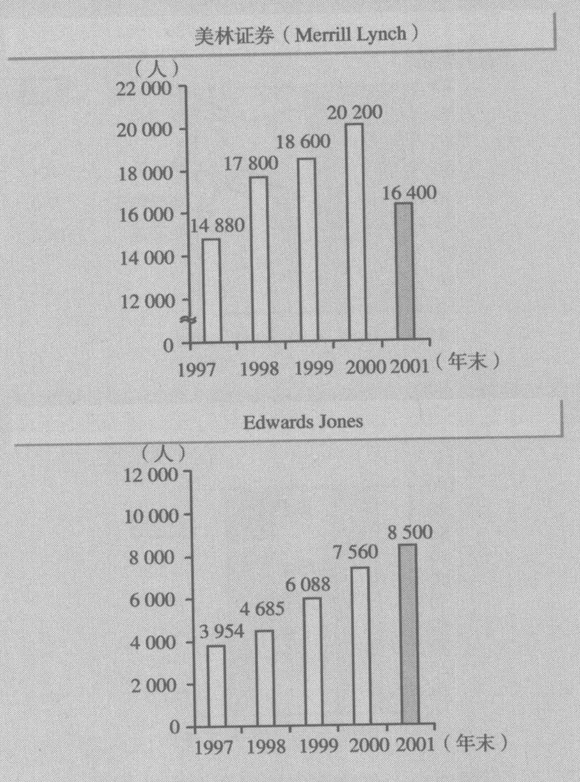


图 3.12　员工数

Edwards Jones 是如何实现这样看似令人匪夷所思的结果呢？

图 3.13 展示了 Edwards Jones 的分公司开设情况。Edwards Jones 有 85%的区域性分公司开设在人口不足 10 万人的地区，而这样的人口规模对于一般规模的证券公司来说也没有吸引力。像美林证券这样的大公司通常只会在人口超过 100 万人或 200 万以上大城市设有分公司，因为在市场狭小的地方效率又差经济上又不划算。

资料来源：SIA 及公司网站。

作为非在线服务的券商，Edwards Jones 却在人口不多的城市进行逆市操作。

所在地区人口规模	分公司数（比例，%）	
200 万人以上	150	（2）
100～300 万人	190	（3）
10～100 万人	650	（10）
10 万人以下	5 630	（85）
	6 620	（100）

Edwards Jones 的分公司分布

图 3.13 竞争空白市场的逆市操作

资料来源：美国统计局，胡夫在线。

Edwards Jones 在这些小地方的分公司有些只是仅配备 2 名员工的小事务所，所以固定成本支出非常低。而其独特的人事政策也是成功的关键所在。

在人口少的地区，人们通常会愿意把自己的财产交给信得过的当地人士打理，所以 Edwards Jones 就从本地雇用员工，并对他们进行严格的培训和筛选。而最终能留下的员工，大多能凭借自身的信誉和销售能力，确保将当地不大的市场中的大部分资产作为自己的业务。市场虽小，但由于经济性差的缘故，实际上企业处于近乎垄断的地位，因此一旦分公司在某地区成功设立后，其他企业几乎无法插足。

寻找特异点

17 世纪时，很多长时间从事远洋航海的水手都会染上坏血病。因为当时还未发现维生素，所以人们不知道坏血病是由于维生素 C 不足而引起的。为了寻找病因和治疗方法，医生们开始注意到那些没有染上坏血病的水手，结果发现他们大都是尽管长期航海却能有机会吃到橙、橘和蔬菜的少数人。发现了这一点之后，每次出海的船只开始大量蓄积橙子和柠檬，并由此成功地驱除了坏血病。

发现整体倾向之外的特异部分（即与众不同之处），并在详细地观察其行为方式之后找到解决问题的办法，这就是“聚焦镜”视角的方法之一。

采用“寻找特异点”的方法可以得到新产品及其商业模式的启示。有时为了寻找特异点，甚至需要刻意背离一些现有的数据，认真观察潜在的规则。例如，在开发新产品时，要寻找消费者中是否存在采用特殊方法的消费者，还要透彻地观察特殊的消费者与平均值之间相差的区域。

在一般的产品研发和制定战略的过程中，背离平均值的数据常常被视为例外而被剔除。然而，正是在这些例外中，可能蕴涵着创新的钥匙。

案例 每周使用一罐杀虫剂的老妇人

某杀虫剂生产厂商为了提高其灭蟑螂用杀虫剂的销售额，对采用与众不同的使用方法的消费者进行了调查。调查过程中，企业了解到有一位老妇人一周就会用完满满一罐杀虫剂，这绝对是超常的使用量。调查人员为了了解原因，拜访了这位老妇人。原来，老妇人在每次发现蟑螂后，会在两分钟内不停地喷杀虫剂。当调查人员告诉她即使不再大量地喷杀虫剂蟑螂也注定会被毒死时，老妇人却回答道：“我不认为蟑螂的四肢还在动时它就会死了；我最讨厌看到它四肢还在动的样子。”

很明显，这位老妇人在意的并不是“蟑螂是死还是活”，而是“蟑螂是否在动”，她真正需要的其实是不让蟑螂活动的杀虫剂。

根据这一结论，杀虫剂生产厂商开发了加入了麻醉剂的新型杀虫剂。虽然用这种新型杀虫剂杀死蟑螂所需时间并没有什么变化，但在喷完杀虫剂后的5秒至10秒内，蟑螂就完全被麻醉停止不动了。原来，有相当数量的消费者也同样无法忍受被喷洒杀虫剂后的蟑螂依然试图逃生。结果这种新型杀虫剂大受欢迎，并给普遍认为已经成熟的灭蟑螂用杀虫剂领域，带来再次驶入成长轨道的巨大动力。

案例　寻找与众不同的分公司的运营方法

图 3.14 表明了某公司在日本各地分公司的业绩，可见各个分公司的业绩各不相同，有明显的波动。

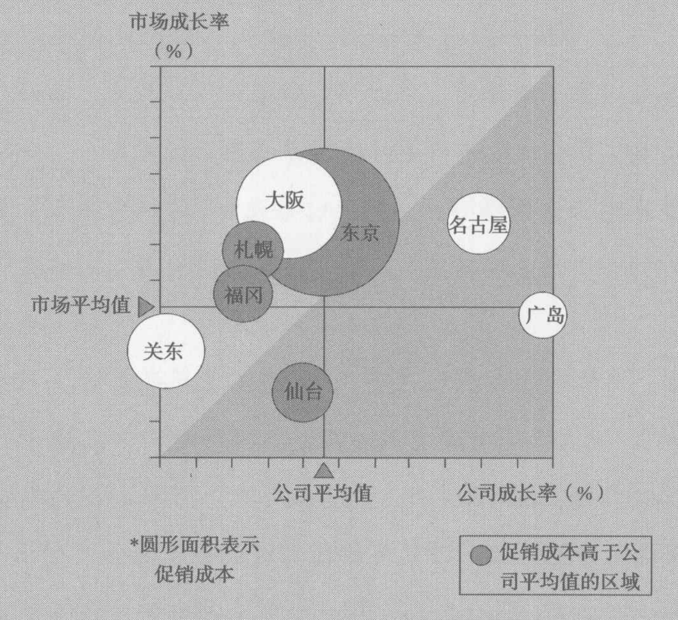


图 3.14　日本各分公司业绩

资料来源：BCG 分析。

图中纵轴表示市场的增长方向，横轴表示分公司的业绩增长方向。在 45° 的斜线上，市场的增长方向和企业的业绩增长方向是一致的。也就是说，如果市场增长 5%的话，业绩也会增长 5%。在斜线的左上方，市场的增长较快而业绩的增长没能跟上；在斜线的右下方，业绩取得了超过市场增长幅度的增长。一般情况下，大家会把目光放

在斜线左上方业绩增长不好的分公司；而实际上这幅图中最值得关注的是广岛分公司，没有耗费促销成本而业绩却增长不错。

这就是说，广岛分公司是个特异点。如果注意到了这一点，就可以进一步思考广岛分公司是否有着较其他分公司不同的智慧和做法，并展开深入、透彻的研究。例如，可以让其他分公司的员工到广岛分公司出差，并让其就广岛分公司独特的做法进行调查、提出报告，说明那是怎样的做法，与其他分公司有何不同。如果能这样做，那么会对其他分公司的经营和宣传方法的改善起到启示作用。

这就是以寻找特异点的视角来思索新的战略。在与常规完全不同的特异点当中，如果好好地发掘培育，其中可能就隐藏着孕育巨大价值的方法。

类比思考

最后介绍类比思考的视角。作为最基本的逻辑思考方法，类比思考的原则就是考虑“适用于A的方法是否适用于B”的问题（见图3.15）。

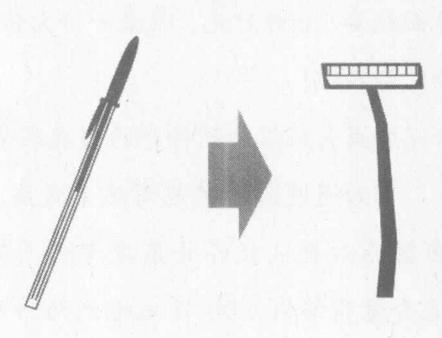


图3.15　类比

据说，Bic 公司正是因为想到能否发明一种和圆珠笔一样的一次性塑料制品，所以发明出了一次性剃须刀。事实上，该公司是进行了有关“一次性”的类比思考。

这种类比思考在事后想起来可能会觉得很简单，但当自己亲自去实践这种思考方法时，就会发现其实并非易事。那么，具体来说到底要怎么做才能灵活地运用“类比思考”这一视角来制定创造性的战略呢？我认为，养成不只关注事物的表面现象而发掘其内在联系的思考习惯是非常必要的。只有养成这个习惯，才有可能认识到“啊，原来是这样的一种结构”，从而把这种内在结构或潜在联系与其他事物进行类比思考。

案例 大份炒面的定价

当你走进某家快餐店时，菜单上写着：普通炒面 500 日元，大份炒面 700 日元。你发现坐在自己一侧的客户面前放着一份大份炒面，而另一侧的客户正在享用一份普通炒面。

两者相比，大份炒面的分量大约是普通炒面的两倍。于是你会想，如果点两份普通炒面就要 1 000 日元，而来一份大份炒面只要 700 日元，那么就点一份大份的吧！

如果能深入研究购买大份炒面这件事的内在联系，就能把这种联系运用到其他地方。下面通过图 3.16 思考这个联系。

消费者都会在自己心里从经济的角度考虑怎样做最划算，一个很饥饿的人一定会觉得多花 200 日元吃到两倍的量是很划算的事情。

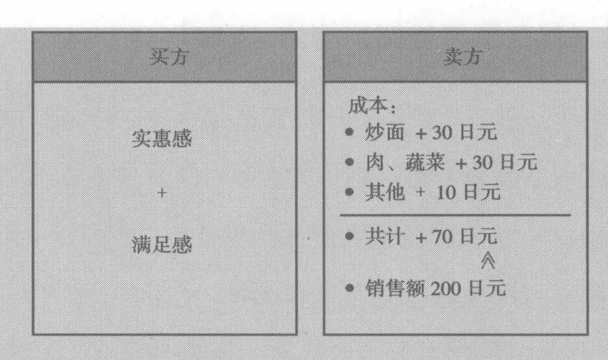


图 3.16　大份炒面的经济性

对快餐店来说，为了制作大份炒面，增加的炒面只需要 30 日元成本，增加的一点肉和蔬菜也只要 30 日元成本，再加上调味料和水、电、煤气费，也只有 10 日元左右，所以实际上成本一共只增加了 70 日元。也就是说，一份 500 日元的商品，只增加 70 日元的成本，就能以 700 日元销售出去，70 日元的成本换来了 200 日元的销售额。

为什么可以实现这样的销售？因为消费者只要觉得实惠就会购买产品。也就是说，炒面并不只有填饱肚子的功能，还能让人感觉到实惠。那么我们只要依葫芦画瓢，改变一下成本和销售价格之间的关系，就能将这一方法炮制到销售其他产品上面。

虽然只是一个非常简单的例子，但是如果在消费时只是想到如何划算，而不思考到底发生了什么、其内在联系是什么，自然也就无法理解大份炒面销售的实质。

与此类似的是品牌产品的销售。购买品牌产品的消费者，往往不会关注其实际制造成本。他们只是觉得这一品牌是稀有产品，拥有它可以让自己看上去更出众，从而获得心理上的满足感。因此他们舍得为获得这种满足感支付相应的费用。



案例 具有预算控制优势的 AirH"[1]

KDDI 的 AirH"业务是指便携式通信中的一种通信卡及相关的增值服务。这一业务面向企业提供服务。在签订业务合同后，企业的销售人员就可以从外部网络登录企业内部邮箱，可以随时和企业互联。这种通信服务一时间获得了飞速的发展。

AirH"业务一经推出便大受欢迎，主要原因在于它的定价方式：使用这种服务的企业大都签订了定额制合同，即每名销售人员只需每月支付固定的金额，就可以享受不限流量的通信服务。

但如果仔细观察销售人员使用的情况，就会发现大部分用户的使用时间少于与支付金额相当的、按量计费的使用时间。也就是说，对企业来说，尽管在效果上按量计费更划算，但定额制仍然很受欢迎。

出现这一现象的原因在于，购买的决定者并不是实际使用的人，而是在企业中负责预算控制的信息部门或总务部门。从控制预算的角度看，假设企业有 100 名销售人员，如果不弄清他们每月总共需要的通信费用，那么预算将无法得到控制。但是如果能预先确定每个人会产生多少费用，问题就变得简单多了。定额制的通信服务对控制预算的人员来说尽管可能造成一部分额外支出，但却有着易于正确把握和真正控制支出的优点。

在选择大份炒面的同时买到了实惠感。类似地，在购买通信服务的同时还买到了易于控制预算这个优点。所以即使买很普通的产品，也有

1 AirH"：由日本通信商 KDDI 提供的 PHS 网通信定制服务。

必要经常有意识地训练自己去思考“为什么要买这件产品”、“为什么是这样的销售模式”等问题。

如上所述，类比思考的前提是了解事物内在的联系。利用类比解决实际遇到的问题的方法之一是尝试换一个角度思考事物。如图 3.17 所示的立方体，把事物内部结构和这个立方体联系起来，然后根据具体情况逐个转换事物的构成要素。

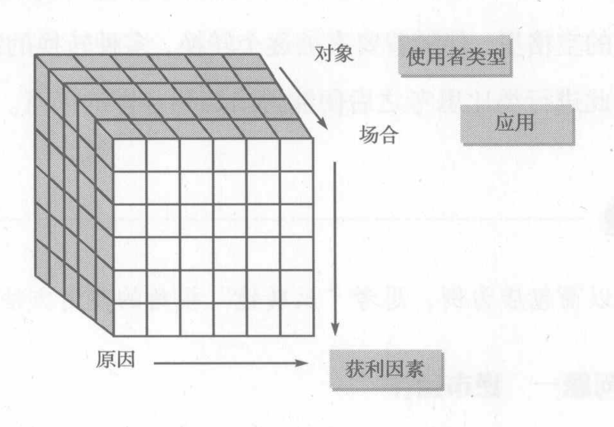


图 3.17　改变对事物的看法

资料来源：BCG 分析。

例如，把大份炒面这个例子放在这个立方体中思考，就变成了“就餐客人在快餐店里为了填饱肚子买东西吃”这件事。

在这个立方体中，如果将放在“原因”一栏里的“为了填饱肚子”这个获利因素转换成“有实惠感”，然后根据“有实惠感”这个获利因素，将“对象”一栏中的“就餐客人”转换成“咖啡的消费者”，最后将“场合”一栏中的“快餐店”转换成“自己工作的空隙时间”，那么

可能会得到这样一个方案：为了给“想在自己工作的空隙时间里喝咖啡”的消费者提供“实惠感”，可以制作一些咖啡券，用花 150 日元买到的咖啡券可以换取一杯售价 200 日元的咖啡。这样，在保证客户不流失的前提下，店家也能从中获利。

将事物的联系分成“对象”、“场合”、“原因”等要素，再将这些要素逐个转换思考。经常在脑中想象这个立方体，并将不同事物的各种要素填入其中的空格里。伴随着要素被逐个转换，多种转换的组合也会随之产生，如此进行类比思考之后便能得出各种各样的创意。



习题

仍然以面包店为例，思考“反转镜”视角的使用方法。

问题一　逆市操作

面包店面临着大型购物中心和便利店的竞争，甚至咖啡店也在菜单上增加了面包和甜点，正在试图从我们的营业额中分得一杯羹。而且，现在主张通过扩大商圈实现规模效益的积极派也有增加的趋势。

在这样的风潮之下，有哪些方法能进行逆市操作并寻求生存？

参考解答

方法之一是避免与竞争对手正面交锋，而采取打入他们内部的策略。

例如，在便利店的连锁店中，“EAT-IN”型的店铺（即提供空间可以当场品尝或饮用购买的食品或饮料的店铺）在不断增加。这些连锁店意识到没有必要配备全国都有销售的标准产品，而只需从一定范围的区域和店铺自由进货即可。趁此机会，面包店可以将已在本地区确立了品牌形象的面包或奶油泡芙作为这些店铺里的“王牌产品”，用以补充市面上的共同产品，提高同质产品的售价。这样一来，就将可能带来竞争的对手转变为自己的销售渠道。

对于咖啡店也是如此，特别是中小型咖啡连锁店或独立商铺，接受面包店产品进驻的可能性相对较高。对从经济角度考虑不适合在本店内制作面包或奶油泡芙的咖啡店来说，新的高利润产品是具有相当大魅力的。

? 问题二　寻找特异点

在关于“聚焦镜”视角的习题中，我们提到了以下例子：无意中通过一次买了十几份点心的那位女客户发现了“办公室点心族”，“寻找穴位”后扩大了市场。

接着，我们注意到，有一位中年女性（从服装上可以看出很明显是有工作的人）一次购买了十多份原本是针对“母亲茶”市场的迷你泡芙套装。

请思考一下，这会是一个怎样的特殊点呢？应该如何来运用它呢？

参考解答

假设我们通过这位女士对她朋友的介绍了解到：这位客户其实是人寿保险的代理人。她购买这些迷你泡芙套装可能是用来庆祝接了一笔大的保险单，或是用来当做生日礼物送给现有的某位大客户。

首先，就能增加她的"特殊点"。

那么我们可以想办法更周到地满足她的需求。如果我们提供这样的新式服务：让她把礼物接受人的名单和生日事先告诉我们，然后她只需把所需的费用通过银行汇给我们，我们就可以为她送货上门。这样我们就可能确立这位保险代理人的专用商铺的地位。

问题三　类比思考

假设你是一位一直根据客户和竞争对手的情况考虑如何扩展业务的面包店老板，你决定灵活地进行产品开发，类比其他领域的产品以获得创新的灵感。

你走进一家便利店，随手拿起一块饭团，发现这种类型的饭团包装精致，而且海苔和米饭是分别包装的。

请用类比思考方法构思奶油泡芙新产品的创意。

参考解答

受到饭团的启示，可以马上想到一个点子：让泡芙外皮和奶油分开，做出一种"可自由搭配奶油的泡芙套装"。但这只是单纯地

在外观上类比了饭团，不应就此停止，还应该再进一步考虑会和哪些需求联系起来。

这种分离包装的泡芙可以用在“母亲茶”或生日派对上。饭团分离包装是为了有“新鲜的口感”，而在聚会场合，特殊的包装则是为了“让大家愉快地体验动手的乐趣”。

根据这样的想法，接下来销售和占领市场的方法就要变化了。可以在店门口打出“奶油泡芙派对”的宣传语，或者向“母亲茶”的倡导者们提供样品，通过她们的口头宣传扩大销售。将类比作为起点，一直到采取增加销售的具体措施为止，要尽可能地提出想法和建议。

第4章

体验产生洞察力的大脑思维法

构成洞察力的要素

通过前几章的讲述，我们已经知道：独特战略不是从战略论的知识中自然产生的，而是在定式中辅以洞察力，逐渐制定而来的；构成洞察力有两个要素——速度和视角。第 2 章和第 3 章对如何提升思考的“速度”和转换“视角”来认知超出现有眼界的事物，已做过详细的陈述。将以上内容进行总结，可得出下列公式：

独特战略= 定式 + 洞察力

= 定式 +（速度+视角）

= 战略精髓 +（确认模型+图表思维）×

假想演练 +（广角镜视角+聚焦镜视角+反转镜视角）

实践中的困难

在实际制定战略时并不需要逐个使用上述要素，而要把若干要素通过组合同时使用。如果将大脑思维时的感觉进行融合调理后用语言表达出来的话，这一过程可以阐述为：同时运用确认模型和图表思维，提出假说；进入假想演练阶段后，要不停地检验最初的假说，通过不同的视角提出修正后的假说。但是因为这种瞬间并行运用的思考模式难以用语

言说明，所以个中感觉只能请各位读者亲身体验了。

初学高尔夫的人总是要先从握持球杆方法、击球姿势、肩部转动方法、膝盖转动技巧这些单独的要素开始学习。然而在实际练习击球时，他并没有机会逐一考察先前提到的若干要素是否做到，而是要努力在无意识状态下把多种动作要素进行融合后自然地击球。同样，制定战略也是在学习了洞察力的要素后，亲身体验把各种要素综合使用的感觉。只有不断积累这样的经验才能逐步提高制定制胜战略的能力。

产生洞察力的大脑思维法

本节将请读者在阅读构成洞察力的各个要素进行组合思考的案例过程中，回想并体验“大脑思维法”。自己是怎样思考的？能否让假说更深入？在同样条件下是否有更独特的战略？希望读者在思考的同时，逐渐积累有关洞察力方面的思考经验。

为了方便读者体验洞察力，我们通过具体案例进行详细说明。假设你出任某家全球投资基金公司的驻日本代表，这是为国外的富豪阶层向日本进行长期投资而设立的基金公司。目前公司要制定一套战略，使约 1 000 亿日元的房地产投资在 5~7 年内获取收益。决定整个投资方针的委员会认为，从全球标准来看，目前日本的地价正处于合理的水平，因而确定了在房地产领域进行投资的目标。然而纯粹地投资土地及建筑物以期其升值后套利的行为是被日本政府禁止的。你所要制定的战略是通过房地产领域的运作顺利得到现金流，并确定这套战略的实施主题，甚至将其 MBO[1]。请注意，无论何种操作，都要保证“中长期获利”这一条件。接下来，让我们一起思考如何通过假说来构建战略。

1　MBO：Management Buy-outs，意为管理层收购，是指企业的经理层利用信贷所融资本或股权交易收购本企业的一种行为。

第一步　搜集构建假说所需的数据

首先搜集支撑假说的相关数据，如住宅开工件数、办公室面积、中介市场规模等。集中并回顾搜集的第二次世界大战后至今的各类资料，可以总结出如图 4.1 所示的日本人口构成图。

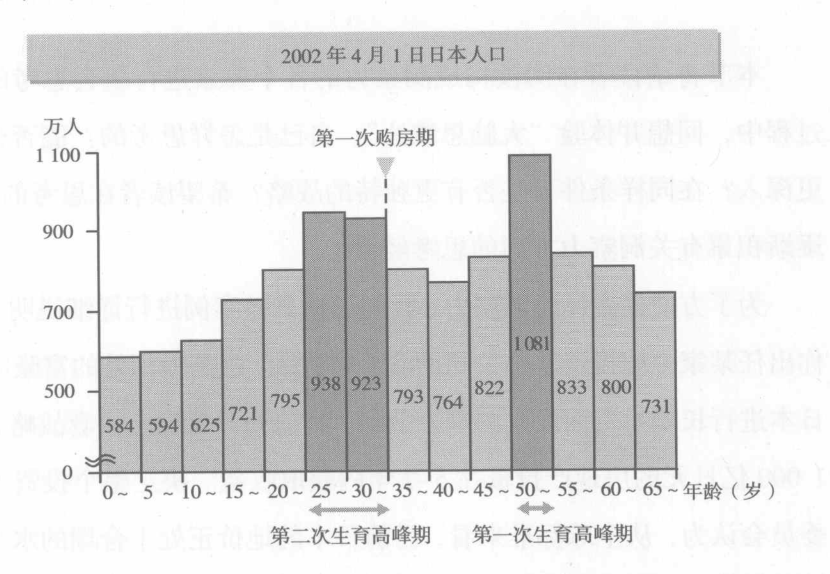


图 4.1　长期变动视角（第二次生育高峰期的人口开始成为购房人群）

资料来源：住房公基金和总务省人口统计。

图 4.1 中将日本人口从 0 岁开始，每隔 5 岁为单元进行统计。从图中可以看到 50 岁左右的人口最多，约有 1 081 万人。这是因为日本于 1945 年战败之后进入战后的恢复期，生育高峰随之到来。这批人是 1950 年前后出生的，正是在第一次生育高峰期出生的一代人。

在高峰期之后出生的人口相对有所减少，接下来，他们的子女（即

所谓的青年一代），目前 25 岁至 35 岁的这代人又多起来了。这一代人已经到了购买住宅的年龄。进入这个年龄阶段，结婚生子必然带来家庭住宅的需要。从进化论的角度思考，这个阶段的人群才是需要定位的目标群体所在。如果以 S 形曲线描绘的市场成长模式展开思考，那么这些人正是处于需求大幅增长的切点上。既要从寻找穴位即关键点的角度出发，又要考虑是否存在人口全面增长的情况，或者有无其他需求大幅增长的细分客户存在。

由此就可以考虑面向青年一代的家用住宅的土地规划，以及以相关价值链为中心所带来商机，这些都已作为假说的初始材料浮现在脑海中。

第二步　在演练中升华假说

接下来，你会进入演练的阶段，并从中发现需要留意的部分。

首先，如果存在这样被看好的机会，那么必将带来家用住宅开盘量的猛增。然而，此时从市场上并未听到这样的消息。那么是否会有许多对手已经加入到竞争行列中，使得市场环境变得异常残酷激烈了呢？

要带着这样的疑问进行更细致的调查。不要局限于办公桌上的那些数据，而要向住宅信息杂志的编著人员甚至街头的房地产中介公司展开寻访，向他们求助，倾听他们的意见。最终你会发现，随着地价的下跌，公寓和独立别墅的开盘量正在不断增加，房地产行业的竞争者也在逐渐增多。虽然似乎距离增长的高峰还有一定距离，但这并非单纯是因为需求猛增而造成的。

青年一代对住宅的需求上升这一点没有问题，但似乎房地产市场并

不是以 S 形曲线向前发展，而是以不同的模式在发展。

如果要推测并确定这种独特的发展模式，接下来该如何做呢？

第三步 “类比”之后“模拟客户体验”

可以采用两种手段对这种独特的发展模式进行分析。一种是类比，考察其他国家随着人口变化带来的住宅需求猛增，会有什么现象产生。分析产生这种发展模式的原动力是什么。另一种是模拟客户体验，通过与青年一代直接接触或反复进行长时间的采访，理解他们在想什么、是怎样行动的。假如能发现其做出与前人不同行为的可能性并理解其原因的话，必定会对认识新的发展模式有所帮助。

类比是宏观的研究方法；模拟客户体验是微观的研究方法。通过两者的结合，可以把自己的假说升华到更高的层次。

在第二次世界大战中比日本更早战败的德国的战后生育高峰来得更早，所以在生育高峰中出生的那代人生育小孩的时间也比日本略早。因此在几年前，其青年一代就已经进入购买住宅的年龄了。几年前，德国出现了租赁住宅的热潮。当时由于东西德的统一，加之企业的经营方式向“盎格鲁撒克逊型”(一种高通胀经济消费形式)的转变，以及收入和储蓄水平整体较低，因此购买住宅较为吃力的阶层人数相应有所增加。所以相对于购房，租赁质量不错的家用住宅的家庭也在大幅增加。

在日本是否因为同样的需求导致了类似的结果？这个问题已经在对消费者的采访中得到了证实。很多人认为，战后生育高峰出生的那代

人的特征之一是：他们在未来会与父母共同生活并继承家产。受到战争的影响，相对于这代人的父母，他们会养育两名青年一代的子女。又因为这代人拥有房产的比例相当高，所以作为他们的下一代，如果是一男一女的情形，那么大多数男性会继承家产。再来看青年一代，既然婚后男方很有可能继承家产，那么他们努力购房的意愿便会降低。其中，如果夫妻双方都是独生子女，那么他们很可能就会从各自父母处分别继承家产，从而有可能在未来拥有两套住宅。

另一方面，收入的两极分化趋势也越来越明显。在这个有着 400 万失业者和 1 000 多万合同工、打零工者等非正式员工的时代，使用低成本劳动力的企业在增加。受此影响，即便是正式员工，除了一部分储备管理者和能够得到额外提成的高级销售人员之外，其工资收入也在呈下降趋势。而根据业绩来设定收入和奖金的做法也推动了收入的两极分化趋势。在这一背景下，对于低收入人群来说，在 25 岁至 35 岁期间买房已近乎不可能。同时，“土地神话”[1]泡沫的破灭也削弱了大家的购房需求。许多青年一代见证了“土地神话”泡沫的破灭，深感“只要握有房地产就能让资产增值”的年代已经过去。

在这些信息的基础上，你可以对以前的假说进行修正。以青年一代为例，如果从进化论的角度展开思考，那么战略方向应该调整为以家用住宅的租赁为中心而并非分售家庭住宅。

1　土地神话：20 世纪 90 年代初，伴随整个日本泡沫经济，房地产业曾出现“地价永不下跌”的传言。

第四步 取得竞争优势地位

如果将战略的基本方向定位在“以青年一代为目标消费群的家用租赁住宅”的话，那么就有必要思考具体怎样做才能取得竞争优势地位。

例如，要考虑到有可能在进入需要不断增长的市场后并未获得预期的竞争优势地位的情况。所以，首先你必须在此集中精力并开始详细地研究和探讨竞争对手及其产品。

你发现最近很多竞争对手关注的是一室户型公寓的租赁市场。但事实上，这并不是直接针对租赁而是面向以投资为目的的富裕阶层分售住宅所开展的业务。产生这一现象的原因在于，由于受到经济泡沫破灭的影响，很多房地产开发商受到了沉重的打击，直至今日也没有余力增加其对于长期投资的贷款。如果开展分售型业务模式，开发商在销售的那一刻便能收回购买土地和建造房屋的投资。但如果开展租赁业务的话，那么需要多年的租赁收入才能收回投资。因此，在没有余力投资贷款的情况下，只有选择分售型业务模式了。

而你的优势在于拥有多余的资金，只要有需要，就能提供建筑资金。需要说明的是，为了使 1 000 亿日元发挥最大效用，你要尽量缩短资金回收周期。

出于这样的考虑，你可以充分利用企业的海外网络来制定使企业证券化的战略。在建造了家用租赁住宅后，以租赁收入为基础将资产证券化，让海外的投资人士购买企业的股票。这样一来，无论在证券化还是在证券化后的销售方面上，你都有更强的优势进行竞争。如土地购买、成本协商、通用化设计、消费导向的品牌设立，以及共同管理和物业等

都具有规模效应。如果确立了扩大规模的方针并能够顺利实现，那么即使将来可能有多家竞争者进入市场，也依然能使自己位于 V 形曲线的右侧，即处于规模和收益率都在竞争对手之上的地位。

第五步　获得客户忠诚

租赁业务的关键是减少空置房、提高租住率。因为租赁的产品是家用住宅，大多客户会选择长期租住，所以要尽可能地阻止客户流向其他企业，获得客户忠诚。

我们所期待的结果是：即使在家庭人员构成发生变化而转换住宅的情况下，客户也愿意在你的企业出租的住宅内调换。那么怎样能让客户不选择其他企业的住宅呢？

通过实地察看现在市场上的家用租赁住宅和倾听租住者的声音，依据这些看到和听到的信息，可以将目前家用租赁住宅分为两种类型：一种是个人购买后再将其转入租赁市场；另一种是从一开始就面向租赁而建造。前者的隔音及下水设施的质量较好，但数量少而且租金较高，所以租住者的不满主要集中在租金价格和出租方对其他租住者的差别对待上。后者虽然没有上述问题，但在保温、防止噪声等基本性能上则不如前者。虽然租住者并不奢望住宅有整体厨房那样近乎奢侈的性能，但他们希望得到与分售住宅同等或类似的基本性能。

根据以上信息，该思考怎样的对策呢？首先，在尽可能完善基本性能的基础上，如果充分利用规模效应，达到比那些由分售转向租赁的住宅更低的价格，那么必定能轻易抓住客户的心。其次，如果能先于其他竞争者

树立起“优良品质的专用租赁住宅”的形象，并获得青年一代的认可，那么便可以通过品牌获得巨大的、迅速的、可持续的领先优势。

第六步　总结战略方案

现在我们把到目前为止的经过不断思考和探讨的战略做一个总结。

行业领域是面向家庭的租赁住宅；目标定位在青年一代（第二次世界大战后生育高峰出生的那代人的子女）中对于住宅的基本性能比较看重的客户；在竞争中的定位是（与其他企业相比）以合理的价格提供与分售住宅同等的基本性能、且对租住者而言是宜居的住宅。

基于这些情况所制定的总体战略方案是：充分利用企业在资金方面的优势地位并实施证券化来扩大规模，再利用规模效应进一步拉大与竞争对手的差距。

本节从虚构的案例展开，描述了洞察力的各个要素，以及各种形式的使用状况。相信读者已经能够理解到，制定具有洞察力的战略并非一项简单的工作，它实际上包括分析数据、提出方案、实地考察、确定更好的产品或服务等一系列内容，而在这一过程中还需要大胆地提出假说和谨慎地核实。

这些并不是仅通过阅读战略论的书籍、理解理论就能实现的。因为并不存在能自动生成制胜战略的固定程序。构建战略的行为，其本质就是洞察力。

第5章

团队力量生成洞察力

优化组合不同人才

从个人力量到团队力量

到目前为止，我们的注意力一直集中在个人身上，即如何让我们个人具备洞察力。然而，在企业中，更多情况是通过团队来策划和构筑战略的。所以本章将讨论一个团队该如何培养洞察力。

第 1 章中提到的“探路者”号火星探测器的成功就是依靠团队力量达成的。引入降落伞、气囊等这些在火星探测领域非常规的方法，正是源自那些具备不同知识和经验的小组成员通过各自的思考得出的无数备选方案。

尽管个人思考得出的战略有其局限性，但只要能将其与团队有机地结合，充分并灵活地采纳大家的意见，就能产生出别具一格的战略。

作为团队，产生独特战略的构成要素是一样的，其关键点仍然是如何提高思考的速度，以及熟练地运用各种视角生成洞察力。但是，与个人思考不同，团队合作需要在充分的交流下采取相应的措施。例如，针对确认问题类型时需要的概念，可以开展学习会，以消除个人理解上的差异；为了方便交流图表思维，可以借助白板之类的工具，尽可能地在成员之间共享可视化信息；通过把各种视角的清单贴在会议室的墙上，

接受成员相互之间用不同的观点进行审视等。

多样性合作

在 BCG 的东京事务所里挂着一块很大的牌匾，上面写着几个大字：多样性合作。一家外资咨询公司的会议室挂有这样的标语，听上去也许会让人不可思议，但这是有理由的：这句话表达的正是通过团队生成洞察力的最重要方法。此外，作为战略研究专家的 BCG 所信奉的价值观也体现在这句话当中。

BCG 的创始人布鲁斯 · D · 亨德森在 1963 年公司创立之际，曾经制定了这样的方针：到目前为止世界上的咨询公司都是只关注委托人公司的内部，把改善的力度集中在组织结构或财务制度等方面，而我们要关注委托人的外部环境，即市场、竞争对手、客户等，我们的目标是成为第一家帮助委托人树立战略优势的咨询公司。

“虽然集合了优秀的人才，但相似的背景使得在制定战略提案时也减少了必要的意见冲突。因此，为了始终保持战略专家的地位，汇集不同类型的人才并把他们组成团队是极有必要的”。BCG 此后便把这样的思想如同 DNA 一样一代代传承下来。也正因为“多样性合作”的口号集中地反映了 BCG 的这种“DNA”，所以我们特意请书法家书写并制成牌匾挂在了会议室里。

如上所述，为了制定独特战略，不仅需要运用自己并不习惯使用的视角进行观察，还要常常有意识地用异于常人的思考模式进行思考。这样，增加视角和思考模式的种类便成为关键。为了实现这一点，首要的

是要把持有不同视角和思考模式的人才有效地组合在一起。

作为同质团体的“策划部”

在传统的日本公司中往往能看到被称为精英教育课程的“同质人才培养机制”：录用出自同一所大学的、类型相似的人才，从中选出将来的储备管理者，并举办特定的课程，最终将其培养为领导。例如，有这样一种情况：无论社长、专门负责策划的常务，还是策划部的部长，在刚开始工作的两年中都曾在地区性分公司工作过；随后，通过总部的人事部门调动，都有过海外留学经历，回国后继续担任事业部内策划部门的科长，之后再逐渐负责全公司的经营策划。尽管目前这种情况已经大为减少，但仍然被很多公司视为“传统”。

必须承认，备选的高层管理者们大多经历过这些：如同坐上了一辆“职场巴士”，游历过各个部门，具有丰富的经验。而真正的问题在于，相似的经历使他们在“巴士”最终停靠在制定战略的终点站时，都成为了同质的人才。

在很多传统的公司中都有被命名为“策划部”的精英参谋集团，这样的策划部主要负责制定经营战略。但很多时候，其构成人员都是具有相同经历和思考模式的人。由于精英教育课程如同一条生产线，因此策划部中人才的种类也就变得雷同了。这不仅限制了视角和思考模式的多样化，而且能否制定出充满洞察力的独特战略也颇值得怀疑。

对于这类传统型企业来说，能否推陈出新并尽早制定出不同于一般的战略，是他们能否生存的关键点。如果你所在的公司正是这样的传统

公司，并存在由同质人才构成的策划部，那么就有必要马上着手将多样化的理念导入策划部了。

性格多样的必要性

1980 年，为了实现登顶珠穆朗玛峰，总队长西堀荣三郎开始招集登山队员。日本登山协会从日本各地招集而来的都是顶尖的登山专家，他们认为："这样一来，靠这些精英就可以实现登顶了！"正当领导层弹冠相庆之时，西堀先生却对此表示了强烈的反对。他在《创造力》一书中述说了以下理由：

"仅靠集中最优秀的演员是不能演出一部优秀的戏剧的。所谓物极必反，同样优秀的登山专家们也许会争先恐后地向上攀登，最后的局面可能会无法收拾。正如在舞台演出一样，无论各种配角，还是画外音，都是不可或缺的。"

于是，珠峰登山队针对各种各样的任务，招集了合适的人才，最终取得了成功。西堀先生的这段话揭示了团队成功的真谛。

上面已经说过，制定战略的团队必须具备多种视角和思考模式。但即使具备了这些多样性，如果大家都想着"我作为队伍的王牌，战略理应由我来做出总结"，那么事情依然无法取得进展。

提出假说，将其深化，在现场进行实地考察并分析所得数据，控制总体进程，这些团队中形形色色的任务都需要与之相适应的各种性格类型的人才。所以，不仅是"大脑思维法"，在性格类型方面如果不能具备多种人才，依然无法组建一支强大的团队。

依照思考模式和性格类型进行组合

很多欧美公司和政府机构是在有机地结合多种类型的“思维”和“性格”的人才之后才开展实际工作的。他们会运用各种手段分析员工的“思考模式”和“性格类型”，并灵活地用于团队的组建。

例如，BCG 会要求高级咨询顾问们把握自身的类型，并了解自己的优缺点，这些都会被加入到培训内容当中去，大家借助心理咨询顾问的帮助，用多种方法将自我评价和他人给予的评价结合起来。其中最具代表性的是一种被称为“职业性格测试”的方法，这种方法以分析心理学为基础，对“是更依赖感官还是更重视数据”、“是为应对外部环境变化还是根据自己内部的诉求做出决定”这些要点进行考察评价。

我个人也曾经几次接受过这种培训，我感到通过重新客观评价自身的性格特点，确实收获颇丰。

性格鉴定的方法有很多，关键是不管采用什么方法，在组建团队时一定要同时把握（心理上的）思考模式和性格类型两方面内容。

激发创造性的“氛围”

促进知识的交流

即使组合了各种类型的人才，但如果团队中没有重视独特性的意识和能不断产生洞察力的“氛围”，也不会诞生有价值的战略。

大学中和企业中的研究所经常提道：“咖啡生产商才是最大的创造力促进器。”这句话的意思是说：很多优秀的意见或发现，是研究员们聚集在休息室里，一边享用着咖啡，一边在自由的气氛中交换着各自的研究信息而得出的。

制定战略的团队也是如此。只有忽略个人的头衔和擅长的领域，在自由的气氛中畅所欲言，将各种智慧和方案摆到讨论的桌面上，才能产生真正有价值的独特战略。

PNI 法则

在团队中营造出鼓励创新的自由氛围之后，还要制定具体的讨论法则才能更有效果。

BCG 里有一种“PNI 法则”，它要求团队成员间的相互讨论必须依照积极的（Positive）、消极批判的（Negative）、有趣的（Interesting）

这一顺序进行。

虽然在“假想演练”中抱着批判的心态对假说进行考察是不可缺少的，但是与个人的“假想演练”不同，处在团队的环境中，注意人与人之间的情感因素是必要的。“虽然是有趣的想法，但当中是有缺点的。”一边这样想，一边对别人提供的假说吹毛求疵、大加批评，这自然会使提出假说的人感觉不快。这样导致的结果就是，人们往往会在假说成熟之前闭口不言。

为了避免这种情况的发生，PNI 法则要求人们一定要首先“积极地接受并寻找假说中的优点”，然后“将消极因素剔除”，最后再到“这个假说有趣的地方在这里”、“还有更有趣的做法吗”之类的讨论中来。

PNI 法则虽然看上去很简单，但足以让团队的讨论氛围大为改观。

在发挥个性竞争的时代里，如果不能有意呵护虽然不太成熟但事实上相当有价值的想法，在“假想演练”的第一回合便将未来的冠军候选者驱逐出场，实在是得不偿失。所以团队在制定战略时一定要彻底贯彻 PNI 法则。

决定“氛围”的用语

在“头脑风暴”中，不同的措辞会导致不同的结果，这可能促进一个新的假说，也可能扼杀一个好的想法。

类似“不错啊”、“了不起”、“不愧是”、“原来如此”这样的语言可以很好地促进“头脑风暴”。要像摄影师面对模特的时候一样，不断地夸奖他（她），不要吝啬，即便是普普通通的赞赏，也能起到不

可估量的作用。当战略假说最初被摆上桌面时，大部分也是处于不能很好地表现出水准的状态。如果不断地称赞它，可以促进提出假说的人自身的积极思考，并进一步提出条理清晰的“优秀的假说”。

还有很多扼杀“头脑风暴”的语言，如“还应该要……”、“难道……”、“错了”、“你说谎”等否定意味的词语。与 PNI 法则类似，在进行“头脑风暴”时，否定语会削弱发言的欲望。为减小否定语带来的负面影响，在团队制定战略时，事先规定出“小组内禁止用语”不失为一个好做法。



习题

本书的目的不仅是要读者“读懂”，还要给大家一个“实践”的机会。如果各位读者所在的团队正在制定战略方案的话，那么下面的习题可以让团队尝试做一做。通过练习，检查自己的团队能否在鼓励创造力的气氛中讨论问题，并在此基础上思考提高洞察力的方法。

习题的最终目的是给团队体验创造力思考的机会，所以并没有唯一的正确答案。

? 问题

图 5.1 是一幅描绘工地现场用来运输沙子和石灰的独轮车的图。不过与一般的独轮车相比，车轮的位置相对靠后，把手的部分也更短。

请在小组内部讨论并给出建议：为了提高这部独轮车的商品价值，应该提出怎样的使用方案？如有必要，在不对形状进行大幅度改变的前提下，可以对独轮车的功能和形状进一步完善及改造。

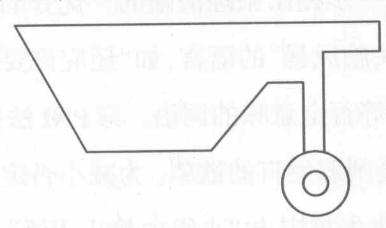


图 5.1 练习题

参考解答

看到这辆独轮车，首先想到“这样子容易前倾，会导致使用不便”的人恐怕很多。从消极的角度考虑，会想出很多不利的要素。但如果首先从积极的角度展开讨论呢？

如图 5.2 所示，从相反的方向看，因为独轮车容易前倾，所以可以用它来运输沙土、填堵地面的坑洞。按照这个思路可以得出一个结论：在填倒沙土时，这部独轮车要比通常的独轮车更适用。

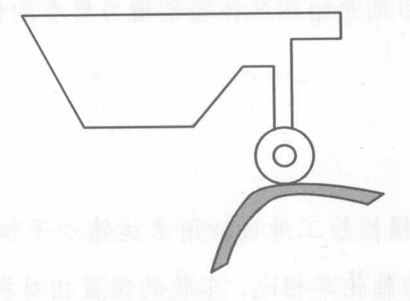


图 5.2 利用独轮车特征的使用方法

资料来源：Take the Road to Creativity, David Campbell。

进一步想下去，如图 5.3 所示，将独轮车进行改造，在底部装上门板，并在把手部分装上开关，一按开关就可以让门板打开。这样一来，不用将独轮车倾斜也能把沙子倒下来了，使用这样的独轮车可以轻易地从事从高处向低处倒沙土的工作。

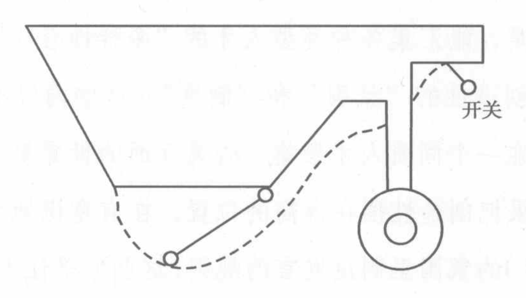


图 5.3　改造后的独轮车

资料来源：Take the Road to Creativity, David Campbell。

以上一系列想法并不是一开始就成熟的，而是首先积极地思考第一种形态，从而得出图 5.2 的用法，又升华为图 5.3 的样子。

实际上，这两种想法都是美国的小学生们在解答这道问题时得出的。小朋友们首先很自然地去积极地思考这个问题，他们甚至会这样说："和别的独轮车不一样，真是太酷了！"

接着，他们可能会想到一般的独轮车是用来向坑洞中倒沙土的，而如果使用这种独轮车在陡坡上倒沙土，岂不是很轻松。"这样的话，比起车轮装在前面可要轻松多了。"此想法一提出，便立即得到其他同学的一致赞同。

紧接着，某名小学生又提出了一个想法："把独轮车的底部改造成能开合的板子，并安上开关，一按开关板子就能打开。这样倒

沙土的时候岂不是非常简单了？”此言一出，这个小家伙马上受到了英雄般的待遇。

要像这些小学生们一样，用不受约束的心灵享受解决问题的过程，才能在实际工作中得出独特的答案。

遗憾的是，能汇集各种类型人才的“多样性合作”方针，以及鼓励并刺激创造性的“氛围”和“制度”，这些内容似乎都是日本人的弱项。在一个同质人才聚集、心灵互通的世界里工作是让人愉快的；而如果把创造性摆在很高的位置，在有意识地考虑如何创造（鼓励创造性）的氛围里制定发言的规则，这些似乎让人觉得难为情。

可是，如果认真贯彻上述要求，团队往往能取得很多成果。正因为“一般不会做到那样的”，所以才会增加制定出能与竞争对手拉开差距并最终获胜的战略的概率。

我觉得无论个人还是团队，都存在“经验曲线”。

每个人都应当为了提高洞察力而进行锻炼战略思维的训练，而且要在团队中贯彻有助于生成洞察力的组织形式和运营方法。现在马上从这个方面开始行动，并持之以恒，即不断地大量积累“洞察力经验”，随之提高制定制胜战略的能力。经年累月之后，那时再开始做同样事情的竞争对手，恐怕无论怎么努力也难以拥有你和你的团队的力量了。这就是建立在“经验曲线”理论上的构筑理想的“持续性优势地位”的策略。

为了让你和你的团队成为常胜军，从今天起参考本书的内容不断锻炼洞察力吧！

结束语

丸容才一先生在其作品《思考的课程》中列举了读书的作用：获得信息、学会思考的方法、掌握书面表达的方法。我为了让读者通过阅读本书来“学会思考”，颇下了一番工夫，但不知效果如何。

洞察力其实是一个难以言传的深奥的东西，我自己也正处于不断的学习过程中，所以不敢奢望能言尽此物。能够让读者有“啊，原来是这样动脑筋的”之感，我便相当满足了。

本书只是涉及制定战略方面的问题。而企业要想在竞争中获胜，还必须把执行力摆在与制定战略相同的地位上。目前我正计划着写一本着重谈人的“构筑执行力”的书，便能和本书组成一对搭档了。

当然，仅靠我自身的微薄之力是不能完成本书的。在最后，我对承蒙照顾的各位致以真诚的谢意，他们是：

给予我成长机会的各位客户；

以堀纮一先生、内田和成先生为首的在 BCG 中遇见的各位前辈，是你们告诉我什么是作为“优秀员工特有的品质”，咨询顾问是个非常了不起的职业；

帮助我编辑本书的 BCG 研究小组的满喜小姐；

帮助我管理日程安排的久须美志保秘书；

还有那些不断给我激励、直接或间接提供本书内容的 BCG 的同事和后辈，特别是水越丰先生、杉田浩章先生和加藤广亮先生。

除此之外，我还得到很多人的关怀，才得以最终完成此拙作。

在此一并感谢各位！



要在市场竞争中脱颖而出，你需要制定真正与众不同、有效的战略，而不是单纯地照搬战略理论、模仿他人成功的案例。只有打破常规，并经历“发现—模仿—革新”的循环，才能成功制定经营战略。请牢记这个公式，它将成为你开启创新思维的钥匙：

独特战略 ＝ 定式 ＋ 洞察力

BCG咨询顾问们之所以能制定出一个又一个绝妙的战略，正是因为他们掌握了将战略理论升华为独特战略的“附加能力”——“洞察力”。“洞察力”是指制定战略所需要的“大脑思维法”和为确保优势地位所需要的“独特视角”。

马上阅读本书，掌握BCG咨询顾问所独有的战略制定技巧，锻炼“洞察力”，养成战略型思维习惯，将帮助你在竞争中占据优势地位并取胜。

世纪波文化发展有限公司
http://www.century-wave.com

咨询投稿：(010)88254199
sjb@phei.com.cn
责任编辑：李　静

ISBN 978-7-121-06170-7


定价：20.00 元